

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-91мп
КРАВЧУК Богдан Валерійович _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

КРАВЧУКУ БОГДАНУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ

1. Тема дисертації **Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства,**

наукова керівниця дисертації Лазоренко Таїсія Василівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- навести аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів;
- представити діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства;
- виконати оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні альтернативи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності;
- представити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства.
2. Характеристика діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика АВК».
3. Динаміка виручки від реалізації.
4. Фінансові результати.
5. Структурні підрозділи, котрі забезпечують конкурентоспроможність підприємства.
6. Конкурентна карта ринку кондитерських виробів України.
7. Динаміка продажу плиткового шоколаду.
8. Інвестиційні витрати для реалізації запропонованого проєкту з введення нових смаків у лінійку плиткового шоколаду.
9. Прогнозні показники ефективності заходів з реалізації проєкту.
10. Структура пропонованої групи з управління конкурентоспроможністю.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Стаття «Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства» у Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво» (фахове видання);
2. Тези «Ways to increase the competitiveness of the enterprise», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 23».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика АВК»	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Діагностика рівня конкурентоспроможності та оцінювання можливостей щодо його підвищення	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Розробка механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Богдан КРАВЧУК

Наукова керівниця

Таїсія ЛАЗОРЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства» містить 130 сторінок, 37 таблиць, 24 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних ринкових умовах підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності вже недостатньо мати якісну продукцію та розвинені виробничі технології.

Мета магістерської дисертації полягає у розкритті ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання магістерської дисертації:

- визначити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- навести аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів;
- представити діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства;
- виконати оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності;
- визначити стратегічні альтернативи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності;
- представити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованого механізму.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення підходів до сутності та економічного змісту конкурентоспроможності підприємства; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів діагностики конкурентоспроможності підприємства; методи п'яти сил конкуренції за М. Портером та побудова конкурентної карти ринку – для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства на ринку кондитерських виробів; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки конкурентоспроможності

підприємства; матриця І. Ансоффа, кореляційно-регресійний аналіз – для визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо розробки механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності; метод експертних оцінок, метод оцінки ефективності проєктів – при виконанні економічної оцінки доцільності реалізації запропонованого механізму; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

- визначено характерні особливості діяльності підприємства на ринку кондитерських виробів, що дозволило розробити комплекс теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовані переваги застосування прогнозних методик під час визначення стратегічних альтернатив;
- розроблений механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства як організований комплекс взаємопов'язаних дій щодо прийняття стратегічних рішень, в ході яких визначається конкурентне становище підприємства, виявляються його сильні і слабкі сторони, встановлюються планові показники та критерії;
- розроблено практичні положення щодо вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства кондитерської промисловості.

Практична значущість дослідження визначається в сформульованих пропозиціях використання певних інструментів та методик, призначених для застосування в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», а також напрямках удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства із використанням новітніх підходів.

Публікації:

1. Стаття «Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства» у Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво» (фахове видання);
2. Тези «Ways to increase the competitiveness of the enterprise», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 23».

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», конкурентна позиція, кондитерські вироби, механізм управління.

ABSTRACT

Master's thesis on «Management of the process of ensuring the competitiveness of the enterprise» contains 130 pages, 37 tables, 24 figures, 6 appendices. The list of links includes 60 items.

The importance of the research is due to the fact that in modern market conditions, enterprises are no longer sufficient to have quality products and developed production technologies to ensure competitiveness.

The purpose of the research is to reveal effective tools and substantiate practical recommendations for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise.

Tasks of the research:

- determine the nature and economic content of the competitiveness of the enterprise;
- explore methodological approaches to assessing the level of competitiveness of the enterprise;
- consider mechanisms for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise;
- to analyze the competitive position of the enterprise in the confectionery market;
- to present diagnostics of the level of competitiveness of the enterprise;
- perform an assessment of the company's capabilities to manage the process of increasing competitiveness;
- identify strategic alternatives for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise;
- develop a mechanism for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise and its adaptation in the process of activity;
- present an economic assessment of the feasibility of implementing the proposed mechanism.

The object of the research is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The subject of research - theoretical, methodological and practical aspects of managing the process of ensuring the competitiveness of PJSC "Confectionery Factory AVK".

Research methods: analysis and synthesis - to determine approaches to the nature and economic content of the competitiveness of the enterprise; logical generalization - to generalize the existing methods of diagnosing the competitiveness of the enterprise; methods of five forces of competition according to M. Porter and construction of a competitive map of the market - for the analysis of a competitive position of the enterprise in the market of confectionery; comparative and statistical analysis - in the study of the state of the researched enterprise in the confectionery market; system-structural analysis, integrated method - for analysis and assessment of enterprise competitiveness; I. Ansoff matrix, correlation-regression analysis - to

determine strategic alternatives for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise; functional approach used in the development of proposals for the development of a mechanism for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise and its adaptation in the process of activity; method of expert evaluations, method of evaluating the effectiveness of projects - when performing an economic evaluation of the feasibility of implementing the proposed mechanism; graphical method - for graphical representation of the obtained research results.

The scientific novelty of the obtained results is:

- the characteristic features of the competitive activity of the enterprise in the confectionery market are determined, which allowed to develop a set of theoretical and practical recommendations for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise;
- substantiated advantages of application of forecasting methods at definition of strategic alternatives;
- developed a mechanism to manage the process of ensuring the competitiveness of the enterprise as an organized set of interrelated actions for strategic decisions, during which the competitive position of the enterprise is determined, its strengths and weaknesses are identified, targets and criteria are set;
- practical provisions have been developed to improve the management of the process of ensuring the competitiveness of the confectionery industry.

The practical significance of the study is determined in the formulated proposals for the use of certain tools and techniques intended for use in managing the process of ensuring the competitiveness of PJSC Confectionery Factory AVK, as well as areas for improving the competitiveness of the enterprise using the latest approaches.

Publications.

1. Article "Factors to ensure the competitiveness of the enterprise" in the Research and Production Journal "State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship "(professional publication);
2. Abstracts "Ways to increase the competitiveness of the enterprise", participation in the International scientific-practical conference "World of Economic Science. Issue 23 ".

Key words: *competitiveness, enterprise, PJSC AVK Confectionery Factory, competitive position, confectionery, control mechanism.*

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ФВА – функціонально-вартісний аналіз

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ВОК – власний оборотний капітал

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства .	15
1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3. Механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК».....	41
2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів.....	41
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.....	50
2.3. Оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності.....	64
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК».....	76
3.1. Визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	76
3.2. Розробка механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності	90
3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованого механізму ..	97
Висновки до розділу 3	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних ринкових умовах підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності вже недостатньо мати якісну продукцію та розвинені виробничі технології. Сучасний ринок відрізняється високим рівнем насиченості різними видами продукції, а також продуктами-аналогами. Як наслідок, ринкове середовище вимагає від підприємств ще більш швидкого реагування на умови, що змінюються щодо підвищення якості продукції та послуг, вдосконалення систем управління, розвитку конкурентних переваг. Вирішення наведених завдань, що дозволяє зміцнити конкурентоспроможність підприємства, збільшити його ринкову частку покладено на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це, передусім, передбачає розробку конкурентної стратегії, що є адекватною зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям ведення бізнесу. Підприємства змушені гнучко реагувати на зміни, що відбуваються й адаптувати до них управлінські процеси забезпечення конкурентоспроможності відповідно до тенденцій інноваційної діяльності, рівня розвитку виробничих технологій та інших факторів, що впливають на формування і розвиток їх конкурентних переваг.

Впровадження ефективних механізмів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства дає можливість швидко реагувати на дії чинників зовнішнього середовища. Водночас подібний механізм потребує значної гнучкості та адаптивності всієї системи управління.

Практика роботи сучасних підприємств підтверджує, що навіть для невеличких гравців ринку не існує універсального варіанту управління конкурентоспроможністю. Будь-яке підприємство є унікальною складною системою, що відрізняється від інших ринковою позицією, динамікою розвитку, станом стратегічного потенціалу, особливостями впливу конкурентних сил, характеристиками вироблених продуктів або послуг

технологій, що застосовуються. Тому управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства також є індивідуальним для кожного господарюючого суб'єкту та вимагає врахування всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що впливають на нього в умовах ринкової невизначеності.

Проблему вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств для підвищення ефективності їх діяльності слід вирішувати на основі збалансованого поєднання сучасних підходів та механізмів стратегічного менеджменту і маркетингу. Аналіз цих проблем визначив актуальність теми представленого дослідження.

Мета роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- навести аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів;
- представити діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства;
- виконати оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності;
- визначити стратегічні альтернативи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- розробити механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності;
- представити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованого механізму.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Під час проведення дослідження було застосовані наступні методи наукового дослідження: аналіз і синтез – для визначення підходів до сутності та економічного змісту конкурентоспроможності підприємства; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів діагностики конкурентоспроможності підприємства; методи п'яти сил конкуренції за М. Портером та побудова конкурентної карти ринку – для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства на ринку кондитерських виробів; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства; матриця І. Ансоффа, кореляційно-регресійний аналіз – для визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо розробки механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності; метод експертних оцінок, метод оцінки ефективності проєктів – при виконанні економічної оцінки доцільності реалізації запропонованого механізму; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості діяльності підприємства на ринку кондитерських виробів, що дозволило розробити комплекс теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовані переваги застосування прогностичних методик під час визначення стратегічних альтернатив;
- розроблений механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства як організований комплекс взаємопов'язаних дій щодо прийняття стратегічних рішень, в ході яких визначається конкурентне становище підприємства, виявляються його сильні і слабкі сторони, встановлюються планові показники та критерії;
- розроблено практичні положення щодо вдосконалення управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства кондитерської промисловості.

Практична значущість дослідження визначається в сформульованих пропозиціях використання певних інструментів та методик, призначених для застосування в управлінні процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», а також напрямках удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства із використанням новітніх підходів.

Апробація результатів роботи:

1. Стаття «Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства» у Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво» (фахове видання);
2. Тези «Ways to increase the competitiveness of the enterprise», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Світ економічної науки. Випуск 23».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Основним критерієм ефективності ведення виробництва в сучасних умовах є рівень конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

В умовах інтеграції і глобалізації світового простору, все більшої актуальності набувають питання конкурентоспроможності країни, яка визначається конкурентоспроможністю регіонів, які в свою чергу залежать від конкретного конкурентоспроможного потенціалу господарюючих суб'єктів, ефективно функціонуючих в тій чи іншій галузі економіки.

Даний ланцюжок нерозривний і взаємозалежний за визначенням, тому що не може бути конкурентоспроможною країна без наявності первинних виробничих ланок у цій складному виробничо-технологічному ланцюжку.

Конкурентоспроможність, а також методи її вимірювання, вже довгий час знаходяться в центрі уваги економістів і політиків, так як від цього залежить обґрунтованість стратегічних рішень, прийнятих на різних рівнях державної влади і управління.

В останні роки з'явилося безліч наукових досліджень, присвячених оцінці і підвищенню рівня конкуренції, інвестиційної діяльності та оцінки інвестиційної привабливості (інвестиційних можливостей) виробників.

Але до теперішнього часу ще не вироблена єдина концепція розвитку конкурентоспроможності, придатна в рівній мірі як для розуміння факторів і детермінантів її прояви, так і для вироблення рекомендацій щодо поліпшення стану і сталого її розвитку.

Особлива роль у створенні конкурентних переваг господарюючих суб'єктів відводиться органам влади, які забезпечують умови для більш ефективного використання ресурсів, необхідних для забезпечення сталого розвитку та вирішення на цій основі соціально-економічних завдань. Певними ресурсами володіють і цільові групи, конкуренція за які постійно зростає.

Для того щоб отримати ресурси, органи влади і управління пропонують цільовим групам успадковані, або новостворені конкурентні переваги для подальшої реалізації обопільних інтересів з метою підвищення рівня активності і якості життя населення.

Необхідно створювати, розвивати і вдосконалювати конкурентні переваги, які по своїй суті динамічні, пов'язані з інноваціями, розвитком і ефективним використанням людського капіталу та інформаційних ресурсів, а так само всіляко підтримувати власних товаровиробників.

Це дуже важлива обставина для досягнення конкурентоспроможності.

Поняттю «конкурентоспроможність» дано безліч визначень, кожне з яких охоплює ту чи іншу його сторону, або робить спробу його комплексної характеристики. Так, ряд дослідників пов'язують конкурентоспроможність зі здатністю витримувати конкуренцію на товарних ринках. В цьому випадку конкурентоспроможність визначається лише здатністю виробляти і продавати конкурентоспроможну продукцію [3, с. 114].

Інша група вчених пояснює конкурентоспроможність як здатність економіки забезпечувати зростання добробуту населення [33, с. 36]. Ми вважаємо, що підвищення рівня добробуту, безумовно, є одним з аспектів конкурентоспроможності. У той же час в даних поняттях специфіка конкурентоспроможності залишається до кінця не розкритою.

Потребує уточнення поняття конкурентоспроможності як сучасної даності. Відмінності в змісті його трактування також широко представлені в літературі.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його довготривалого та результативного функціонування у

динамічному та невизначеному зовнішньому середовищі. Це свідчить про необхідність організації конкурентоспроможної підприємницької діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання як основи економічної системи України, і, в свою чергу, вимагає практичного застосування теорії конкурентоспроможності підприємства, яка слугуватиме підґрунтям для формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного окремого суб'єкта підприємництва.

Проте, зазначене ускладнюється існуванням не одного десятка теорій конкурентоспроможності. Серед причин такого розмаїття необхідно виділити не тільки відсутність єдиного універсального трактування конкурентоспроможності, але й, часто, суперечливість між існуючими визначеннями змісту поняття. Тому актуальною вбачається інтерпретація конкурентоспроможності з урахуванням багатоаспектності цього явища.

Згідно із сучасним перекладом, «конкурентоспроможність» в англійській мові має два аналоги: «competitive ability» та «competitiveness». Практично всі посилання вітчизняних економістів стосуються другого перекладу, що буквально означає «конкурентність» та не має прямого відношення до спроможності чи здатності (англійською «ability»). Це означає, що використовуваний у літературі переклад слід вважати досить умовним.

Ідентифікацію характеристик конкурентоспроможності доцільно здійснювати на основі аналізу типових груп її тлумачень. У цьому питанні інтерес викликають результати дослідження італійських економістів Д. Депперу та Д. Сератто, які запропонували двофакторну класифікацію існуючих визначень [32, с. 72]. Визначення конкурентоспроможності підприємства дослідники розділили залежно від розуміння сутності поняття, а також від підходу до його аналізу. За першою ознакою трактування згруповано на такі, що розглядають досліджуване явище як:

- 1) основу, своєрідний двигун підприємницької діяльності, яким є внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг;

2) результат використання конкурентних переваг, що набуває вигляду сукупності показників успішності господарювання.

Визначення, що належать до другої групи, враховують підхід до аналізу конкурентоспроможності як статичної або динамічної характеристики підприємства. У першому випадку вважається, що конкурентоспроможність підприємства формується його ресурсами (в т. ч. здатностями), в іншому – процесами використання цих ресурсів та їх перетворення на конкретний результат. Результати розподілу визначень конкурентоспроможності, на які найчастіше посиляються як вітчизняні, так і зарубіжні автори, наведено у додатку А.

Справді конкурентоспроможним є тільки те підприємство, що протягом тривалого часу залишається та/або може залишатися конкурентоспроможним. Це свідчить про притаманність поняттю «конкурентоспроможність» ознак динамічної системи. Однак, зазвичай дефініції конкурентоспроможності не враховують її динамічного характеру. Наприклад, індійські науковці А. Амбаста та К. Момайя довели практичність та ефективність популярної наразі APP-структури конкурентоспроможності підприємства, яка забезпечує трансформацію ресурсів та здатностей на певні результати (в т. ч. продуктивність, фінансові показники, частку ринку, вартість, ціну, рівень задоволення потреб споживачів тощо) через процеси, що перетворюють їх на конкурентні переваги [39, с. 99]. Зазначена концепція розглядає лише статичну складову результатів використання конкурентних переваг, не враховуючи їх розвиток (динамічну характеристику конкурентоспроможності підприємства). Відтак, аналіз конкурентоспроможності має враховувати оцінку її як статичних, так і динамічних індикаторів (тенденцій змін тощо).

Отже, по-перше, конкурентоспроможність – це спільна для всіх суб'єктів господарювання риса, яка об'єднує їх в окремий клас – клас «підприємство». По-друге, рівень конкурентоспроможності відображає кількісну оцінку цієї спільної риси з метою порівняння підприємств між собою та відокремлення

неконкурентоспроможних підприємств, підприємств із низьким, середнім, високим рівнями конкурентоспроможності.

Наведене означає, що конкурентоспроможність використовується для уточнення статусу суб'єкта підприємництва з-поміж конкурентів та порівняння із ними, а не для опису його відмінних якостей. Відтак, конкурентоспроможність є однією із характеристик підприємства.

Слід наголосити, що дослідники під конкурентоспроможністю розуміють певну характеристику, що відображає відмінні від конкурентів риси підприємства [55, с. 117]. Однак, конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта пов'язана не стільки із його відмінностями, скільки із вмінням розпоряджатися власними ресурсами та здатностями, в т. ч. з метою створення зазначених відмінностей.

Підсумовуючи викладене, вважаємо, що при визначенні поняття «конкурентоспроможність» необхідно враховувати те, що вона:

- є якісною характеристикою суб'єкта;
- виникає в результаті формування, подальшого утримання та використання стійких конкурентних переваг;
- відображає ступінь реалізації здатності (спроможності) ефективно конкурувати.

Зазначені аспекти конкурентоспроможності враховують основні положення, висвітлені в попередніх дефініціях. Зокрема, наявність конкурентних переваг, по суті, передбачає участь підприємства у конкурентній боротьбі та випередження конкурентів, а також задоволення конкретної потреби споживачів [54].

В результаті проведеного дослідження з аналізом різного трактування поняття, можна сформулювати наступне визначення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність – це відносна характеристика здатності організації формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на певний період часу і на певному сегменті ринку, що включає в себе систему і якість управління економічним, виробничим, кадровим, управлінським,

інвестиційно-інноваційним, біологічним, споживчим та маркетинговим потенціалом, спрямованим на виготовлення і збут якісного товару в інтересах споживачів.

Дане визначення відрізняється від попередніх тим, що підкреслює такі аспекти конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність оцінюється в конкретний період часу, при її оцінці можуть використовуватися фактичні і прогнознi показники;
- оцінка ведеться на певному сегменті ринку, де присутня організація;
- конкурентоспроможність інтегрує в собі два комплексних показника: якість управління і якість товару.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

За останні десять років спостерігається дуже велике зростання конкуренції на будь-якому ринку, включаючи ринок кондитерських виробів, який буде досліджуватися у наведеній роботі. Зараз галузь харчового виробництва є однією з галузей, яка найбільш динамічно розвивається. Особливо це стосується ринку кондитерських виробів. На нашу думку, подібні тенденції будуть зберігатися і в майбутньому, до того ж, ринок дедалі більше буде завойовуватися торговими компаніями. Ті компанії, що будуть поступатися конкурентам, поступово витіснятимуться з ринку. Зазначене актуалізує питання визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розвиток конкурентного середовища характеризується динамічними процесами, в ході яких виявляється перевага окремих підприємств перед іншими. Тому важливими і актуальними є питання своєчасної оцінки підприємством свого місця на ринку кондитерських виробів, займаної на ньому

частки, визначення своїх конкурентних переваг та їх джерел. Для цього розробляється методологія оцінки конкурентоспроможності, яка включає цілі, принципи, способи і методи оцінки конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснюється таким чином:

- формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибір партнерів для організації спільного випуску продукції;
- залучення інвестицій в перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові товарні ринки збуту та інше.

Конкурентоспроможність підприємств може бути оцінена різними методами, вибір яких залежить від мети дослідження.

Існує достатньо велика кількість методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Однак, на даний час, не існує ані єдиної методики, ані стандартів оцінки, тому в Україні і на Заході кожна компанія керується власними методиками аналізу.

Можна формалізувати процес оцінки конкурентоспроможності підприємств і розбити його на наступні етапи:

1. Оцінка достатності ресурсів підприємства для роботи на обраному сегменті ринку (зокрема, ринку кондитерських виробів).

2. Збір даних і вивчення конкурентів (детальний аналіз їх фінансової ситуації, рівня витрат, маркетингової стратегії, репутації та іміджу, забезпеченості кадрами, методів конкурентної боротьби, можлива їхня реакція на появу нових контрагентів і т. ін.). Велике значення в такому дослідженні має визначення тих ринкових потреб, які не можуть бути повністю задоволені конкурентами, а також вивчення передового досвіду підприємств-конкурентів.

3. Оцінка сили і слабкості свого підприємства в конкурентній боротьбі, тобто оцінка конкурентного статусу підприємства.

Дослідники пропонують різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності.

Так, Д. Котелевець виділяє в оцінці конкурентоспроможності два підходи [41]:

- 1) перший підхід – кваліметричний – заснований на розрахунку показника конкурентоспроможності з урахуванням споживчих показників якості і ціни товарів;
- 2) другий підхід – маркетинговий – враховує показники ринкової ситуації.

Кваліметричний підхід до оцінки конкурентоспроможності заснований на порівнянні якості послуг з якістю еталонних зразків (базовою моделлю) або якістю послуг конкурентів. При цьому до базової моделі пред'являється ряд вимог:

- базова модель послуги повинна бути близькою за конструкцією до оцінюваної моделі;
- інформація про базову модель повинна бути достовірною;
- показники конкурентоспроможності оцінюваної і базової моделей повинні бути порівняні;
- базова модель або показники для оцінки вибираються на основі аналізу асортименту товарів або послуг на регіональному ринку з урахуванням переваг споживачів.

Якщо базовою моделлю виступає конкретна послуга, то вона повинна мати найбільш високі значення розглянутих показників і рівня продажів. Базова модель може не існувати в реальності, а відображати умовну оптимальну послугу з певним набором характеристик. В цьому випадку беруть показники кращих послуг на аналізованому ринку. За базу для порівняння можуть бути взяті товари та послуги компаній з найбільшими обсягами продажів на досліджуваному ринку.

Основними методами кваліметричного підходу до оцінки конкурентоспроможності є диференційований метод визначення відносних показників конкурентоспроможності та комплексний метод визначення конкурентоспроможності.

Диференційований метод полягає в прямому порівнянні декількох одиничних показників конкурентоспроможності товару або послуги з аналогічними показниками послуг конкурентів.

Комплексний метод заснований на порівнянні товарів або послуг зі складною номенклатурою показників конкурентоспроможності. При цьому враховується ступінь впливу на конкурентоспроможність кожного показника. Комплексний метод дозволяє більш об'єктивно оцінити конкурентоспроможність. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності товарів/послуг складається з п'яти етапів:

- 1) комплексне дослідження ринку і потреб споживачів товарів/послуг;
- 2) визначення факторів конкурентоспроможності товарів/послуг і складання номенклатури показників;
- 3) експертиза показників конкурентоспроможності товарів/послуг;
- 4) розрахунок комплексного інтегрального показника конкурентоспроможності товарів або послуг;
- 5) аналіз отриманих результатів і складання висновку про конкурентоспроможність товарів/послуг [46, с. 97].

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності включає визначення показників ринкової ситуації, конкурентної ситуації і зміни ринкової ситуації.

До показників ринкової ситуації відносяться:

- індекс зростання обсягів продажів;
- ефективність маркетингу та ін.

До показників конкурентної ситуації відносяться показники, що характеризують частку, яку займає підприємство на ринку, і відносну частку ринку. За допомогою показників зміни ринкової ситуації проводиться оцінка того, як будуть надалі складатися конкурентні переваги на ринку.

На окрему увагу заслуговує матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. У прямокутній системі координат будується матриця: по горизонталі відкладаються темпи росту

(скорочення) кількості продажів в лінійному масштабі, по вертикалі – відносна частка послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень.

Також заслуговує на увагу метод, основу якого становить оцінка послуги підприємства. Вихідна позиція методу – конкурентоспроможність виробника тим вище, чим вище конкурентоспроможність його послуг. За критерій оцінки конкурентоспроможності послуги приймається співвідношення ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможний товар або послуга ті, які мають їх оптимальне співвідношення.

Чим вище різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вище запас конкурентоспроможності товару для споживача.

Переваги методу: враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, – конкурентоспроможність товарів.

Недоліки методу: дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, так як конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності його товарів і не зачіпає інші аспекти.

В сучасних умовах ринку, зокрема, ринку кондитерських виробів в Україні для характеристики і визначення конкурентоспроможності підприємств раціональним є застосування методики під назвою «теорія ефективної конкуренції». Суть її полягає в використанні великої кількості показників, що характеризують різні напрямки діяльності підприємства, які в сукупності дають досить повну картину про виробничий потенціал підприємства і його місце на ринку.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, дає уявлення про

конкурентоспроможність підприємства, охоплюючи найбільш важливі аспекти його господарської діяльності. Відповідно до цього методу найбільш конкурентоспроможні ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Метод побудований на аналізі чотирьох груп показників конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1) [49, с. 15]:



Рис. 1.1. Групи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства

1) показники, що характеризують ефективність господарської діяльності підприємства;

2) показники фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів);

3) показники ефективності організації збуту і просування товарів (рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту);

4) показники конкурентоспроможності (ціна товарів і якість товарів, що оцінюється методами кваліметрії і визначається як їх здатність задовольняти

потреби відповідно до призначення).

Кожна група показників в даному методі оцінює певний напрям діяльності підприємства. Розглядаючи їх всі разом, можна отримати повне уявлення про ефективність діяльності підприємства і його конкурентні переваги.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства даним методом передбачає три послідовні етапи.

На першому етапі проводиться розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і переклад показників у відносні величини (бали).

Для перекладу одиничних показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників (бази для порівняння) можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на даному сегменті ринку;
- показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 10-бальна шкала. При цьому 3 балами оцінюється показник, що має значення нижче, ніж базовий; 5 балами – на рівні базового; 10 балами – вище, ніж базовий.

На другому етапі проводиться розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі проводиться розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Переваги методу: оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину становища підприємства на ринку. Використання в ході оцінки

порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Недоліки методу: метод не враховує ставлення споживачів товарів або послуг до якості товарів або послуг, що виробляються чи надаються даним підприємством.

Наступний метод – це метод використання конкурентної карти ринку (ККР) [7, с. 174].

Конкурентну карту будують за двома показниками: займаної ринкової частки і її динаміки. Конкурентна карта ринку будується виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити типові положення організацій, які характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевага віддається показнику динаміки ринкової частки.

Конкурентоспроможність підприємства слід визначати як систему і виділяти конкурентні умови її функціонування, маючи на увазі, що на кожному етапі є свій оптимальний критерій. Тому виникає необхідність розробки системи переваги одних показників над іншими. Як правило, при цьому вибираються глобальний і локальний, зовнішній і внутрішній критерії оптимальності.

Локальний критерій дає уявлення про ефективність використання окремих конкурентних позицій і їх розвитку як окремого елемента. зовнішній критерій оптимальності повинен оцінювати ефективність конкурентоспроможності даного рівня з позицій самозбереження і подальшого розвитку підприємства. Внутрішній критерій спрямований на оцінку підсистем конкурентоспроможності підприємства, характеру їх впливу на вектор розвитку конкурентоспроможності.

Таким чином, існують передумови створення цільової функції, здатної об'єднати всі критерії за принципом оптимального управління конкурентоспроможністю підприємства.

Однак при виборі критеріїв і показників слід враховувати, що показники можуть бути вимірними і невимірними. Вимірні показники мають кількісну міру. До них відносяться, наприклад, продуктивність праці, показники рентабельності і т. ін.

Невимірні показники, як правило, не мають чисельних значень і виражаються лише в якісних описах. До них відносяться деякі характеристики якості обслуговування, задоволення попиту, організаційно-управлінської діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності за невимірними показниками слід широко використовувати методи бальних і експертних оцінок. При методі бальних оцінок спочатку слід виробити шкалу бажаності, або інтенсивності, вираженості даної характеристики, потім оцінити, яке місце на шкалі займає підприємство. Наприклад, така оцінка може проводитися за показником швидкості реагування управління на зміни, що відбуваються: дуже швидко – 5 балів, швидко – 4, помірно – 3, незначне – 2, зовсім не виражено – 0 балів.

Визначення показників конкурентоспроможності експертним методом здійснюється групою фахівців-експертів. При цьому основою оцінки часто є суб'єктивне сприйняття рівня розвитку показника, що залежить від компетентності, досвіду, кількості експертів, які беруть участь в оцінці. Також може бути застосований соціологічний метод (проведення опитувань споживачів).

Вимірні показники всередині кожної групи зазвичай розраховують із застосуванням традиційних методів: порівняння, середніх величин, відносних величин і т. ін. Слід особливо наголосити на коефіцієнтному аналізі, який на даний час широко застосовується для аналізу фінансових результатів, але може бути використаний для всіх напрямків.

Його перевага полягає в можливості усунення спотворюючого впливу вартісних чинників, що особливо важливо в умовах інфляції [19].

У підсумку, можна зробити висновок, що на даний час збільшення кількості господарюючих суб'єктів на ринку, питання оцінки

конкурентоспроможності підприємства, виявлення його конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства набувають особливої актуальності і великої важливості. Підприємство, яке функціонує в динамічному ринковому середовищі, також має динамічно розвиватися, своєчасно реагуючи на мінливі потреби споживачів і умови діяльності на ринку кондитерських виробів.

Питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних ринкових умовах і розробці стратегії зміцнення своїх конкурентних переваг на ринку кондитерських виробів присвячені наступні два розділи представленої роботи.

Серед методів, що складають методологію наведеного дослідження слід визначити також наступні методи.

Індикаторний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта, та на підставі отриманих оцінок сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, в свою чергу, може бути розкладений на ряд показників, що відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно обрати специфічні індикатори, які відображають:

- ринкову позицію;
- рівень задоволеності споживачів роботою компанії;
- ділову репутацію;
- фактор ціни послуг.

Наступним є метод побудови конкурентного профілю підприємства, який дає можливість, як оцінити переваги досліджуваного підприємства порівняно із аналогічними підприємствами, так і виявити його слабкі місця. Такий аналіз

проводиться за допомогою методів експертної оцінки. На початку проводиться вибір сфер діяльності підприємства і визначається набір параметрів для їх оцінки. Далі експерти з даної організації або запрошені фахівці визначають значимість певних параметрів. Потім проводиться бальна оцінка окремих параметрів за заздалегідь складеною шкалою. Всі оцінки поєднуються для отримання конкурентного профілю.

Кількісна оцінка стану конкурентних позицій підприємства визначається методом зваженої суми за такою формулою:

$$P = \sum W_i \times X_i, \quad (1.1)$$

де P – загальна інтегральна оцінка конкурентних позицій підприємства;

W_i – коефіцієнт відносної важливості критерію;

X_i – значення i -ого критерію в балах.

Цінним методом аналізу конкурентоспроможності підприємства також є матриця стратегічного положення і оцінки дій або SPACE-матриця. Відповідно метод SPACE є комплексним підходом, що призначений для діагностики існуючої ситуації і вибору варіанта стратегії для підприємства шляхом побудови матриці і вектора розвитку. Матриця SPACE може бути використана самостійно у межах аналізу конкурентоспроможності або як основа для іншого аналізу.

У SPACE-аналізі розглядаються два внутрішніх і два зовнішніх показника, котрі складаються з набору різних критеріїв, які оцінюються експертним шляхом за 6-бальною шкалою, а також визначається вагомість кожного критерію у загальному показнику. Після отримання оцінок, підраховують підсумкову оцінку за кожним критерієм і за показником в цілому, середню оцінку всередині кожної групи факторів.

Отримані середньозважені оцінки відкладають на осях координат SPACE-матриці і з'єднують лініями, в результаті чого отримують чотирикутник. Максимально віддалена від центру сторона показує, в якому з чотирьох стратегічних положень знаходиться підприємство: агресивному, конкурентному, консервативному, оборонному.

Також будується вектор розвитку. На основі варіанту отриманої стратегії формується перелік дій щодо її реалізації [40].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому вирішити наступні важливі завдання:

- визначити своє становище на певному ринку;
- розробити стратегічні і тактичні заходи ефективного управління;
- вибрати партнерів для організації спільного випуску продукції;
- залучити кошти в перспективне виробництво;
- скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту та ін.

Однак, це можливо тільки за наявності об'єктивних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і ефективних організаційно-економічних заходів по управлінню конкурентоспроможністю з метою її підвищення. Цього можна досягти за умов використання синергетичного підходу, як методики оцінки рівня конкурентоспроможності, тобто, поєднувати різноманітні методи та підходи.

1.3. Механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Як зазначалося, серед вчених, які внесли найбільш вагомий внесок в історію розвитку поняття «конкурентоспроможність», були ті, хто спочатку вивчав поняття «конкуренція».

Це Й. Шумпетер, який досліджував інститут підприємництва як фактор конкурентоспроможності; американські економісти А. Слоун і П. Друкер, які розвивали концепцію менеджменту як ключового фактору конкурентоспроможності; Р. Солоу, який досліджував роль факторів освіти, технологічних інновацій і знань як основних у високому рівні конкурентоспроможності; М. Портер, результатом досліджень якого стала концепція п'яти сил конкуренції, що дозволяє визначити детермінанти, які

здійснюють найбільший вплив на господарюючі суб'єкти в умовах ринкової конкуренції.

Підходи до управління конкурентоспроможністю зазнали значних змін в ході розвитку і еволюціонування світових поглядів на дану проблематику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління конкурентоспроможністю організації

№ п/п	Концепція	Рік	Автори (країна)	Зміст концепції
1.	Концепція комплексного управління якістю	1951	А. Фейгенбаум, Э. Демінг (США)	Конкурентоспроможність і ефективність діяльності фірми залежать від якості виробленої продукції. Тому, щоб забезпечити якість продукту, технологічний процес виробництва розбивається таким чином, щоб не констатувати якість кінцевого продукту, а формувати його на рівні основних функціональних вузлів і процесів при безпосередній участі і відповідному рівні професійної та технічної підготовки і відповідальності безпосередніх виконавців
2.	Концепція управління знаннями та властивостями організаційного навчання	1966	П. Друкер, П. Сенге (США)	Головні зміни в суспільстві відбуваються з розвитком інформації, знання стають центральним і ключовим джерелом, яке не має географічного розташування
3.	Концепція організаційної культури	1970	Э. Шейн (Швейцарія), У. Оучі (США)	Організаційна культура - набір правил, інструкцій, норм і принципів поведінки персоналу, які допомагають формувати єдину команду, конкурентні позиції фірми на ринку і адаптуватися до змін зовнішнього середовища
4.	Ресурсна концепція	1984	Б. Вернерфельт (Данія), Д. Колліс, С. Монтгомері (США)	До ресурсів фірми відносяться фізичні (нерухоме майно, сировина і т. ін.) і нематеріальні (ноу-хау, репутація, патенти і т. ін.) активи, а також організаційні здібності, які можуть бути в тій чи іншій мірі джерелами конкурентних переваг

Продовження таблиці 1.1.

5.	Концепція реінжинірингу бізнес-процесів	1990	М. Хаммер, Дж. Чампі (США)	В епоху постіндустріального суспільства корпорації утворюються, розвиваються і нарощують свої конкурентні переваги не на основі поділу праці, а на базі ідеї реінтеграції окремих операцій до єдиних бізнес-процесів
6.	Концепція динамічних властивостей організації	1997	Д.Дж. Тіс (Великобританія)	Потенціал фірми полягає в динамічній адаптації, виробництві і перебудові компетенцій середовища, що швидко змінюється для досягнення нових інноваційних конкурентних переваг

Джерело: [16, с.53]

Важливо відзначити, що перші дослідники проблеми управління конкурентоспроможністю розглядали її як якийсь заданий критерій, обумовлений різними внутрішніми та зовнішніми чинниками. Надалі, з розвитком поглядів вчених, виникла ідея про можливість і необхідність цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю, що призвело до виникнення різноманітних підходів, в рамках яких з'явилася можливість обґрунтовувати плани по досягненню потрібного рівня конкурентоспроможності [53, с. 157].

Слід зазначити, що наприкінці 60-х рр. XX ст. відбулося поступове зміщення пріоритетів, підвищилася увага до внутрішніх чинників розвитку організації на основі більш раціонального використання наявних ресурсів. На оптимізацію внутрішніх ресурсів спрямовано більшість сучасних концепцій розвитку організації.

На підставі даних табл. 1.1 можна зробити висновок, що в роботах зарубіжних вчених XX ст. відзначається, що управління конкурентоспроможністю організації багато в чому визначається ефективним управлінням знаннями в рамках цієї організації з урахуванням специфіки тієї чи іншої галузі. Аналіз зарубіжної літератури з управління конкурентоспроможністю показує, що іноземні вчені значно далі, ніж українські, просунулися в цьому питанні. Також існує концепція

маркетингового управління конкурентоспроможністю, що базується на факторах конкуренції, що визначені М. Портером та котра повинна враховувати не тільки виявлені М. Портером фактори конкуренції (покупці, постачальники, конкуренти, виробники товарів-замінників тощо), слід забезпечити також задоволення балансу інтересів інших груп впливу економічних суб'єктів, що зацікавлені у результатах діяльності підприємства (власників, працівників, менеджерів, інвесторів, державних та муніципальних органів тощо). У даному аспекті пропонується відрізнити зовнішню конкурентоспроможність і внутрішню конкурентоспроможність [56, с. 64].

Тому маркетингове управління конкурентоспроможністю за принципом декомпозиції передбачає відокремлення функціональних підсистем, що гарантують відтворення стійких конкурентних переваг: маркетингової, інноваційно-технологічної, інвестиційної, виробничо-технічної, фінансово-економічної, людських та інтелектуальних ресурсів, інформаційної, також керуючої підсистеми (див. додаток Б).

Таке виокремлення функціональних підсистем, з одного боку, визначає логічний процес відтворення стійких конкурентних переваг, а, з іншого боку, характерне для сучасних фірм, що належать до «нової економіки», «економіки знань», базуються на знаннях і новітніх технологіях, завдяки яким отримують стійкі конкурентні переваги.

Як вже зазначалося, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства раціонально спланувати, організувати свою діяльність та функціонувати протягом тривалого часу, враховуючи при цьому всі можливості, що представляються можливості та майбутні загрози, що виникають з боку зовнішнього середовища. Це дозволяє організації досягти успіх на ринку товарів та послуг, зайняти свою певну нішу на ньому, найкращим чином задовольняючи потреби і бажання покупців на відміну від інших фірм.

Для того, щоб підприємство могло вижити в конкурентній боротьбі у такий непростий, мінливій ситуації, що склалася зараз у вітчизняній та світовій

економіці внаслідок пандемії COVID-19, та зайняти стійкі позиції, – воно має бути високо конкурентоспроможним, тобто зберігати і поступово збільшувати свій товарооборот, розширювати частки ринку. Для цього необхідно виробити єдину стратегічну мету діяльності організації, а головне – методи та прийоми конкурентної боротьби, за допомогою яких підприємство зможе досягти бажаних результатів.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства – є сукупністю певних методів та способів управління, які дають можливість підприємству утримувати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності [57, с. 50].

Даний механізм включає (рис. 1.2) інноваційне управління на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми та методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макрорівні, мезорівні та мегарівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства.

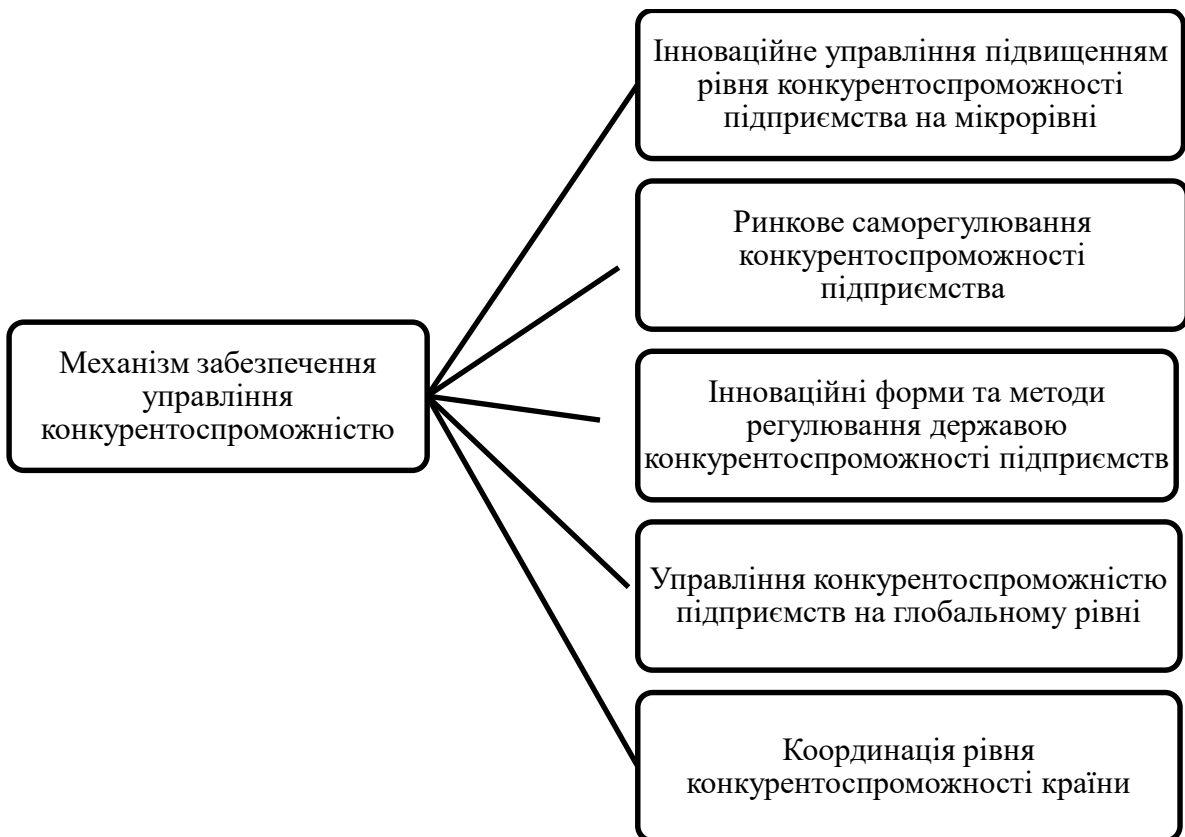


Рис. 1.2. Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства [58, с. 122]

Інноваційне управління підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні є першим структурним компонентом організаційного механізму. Управління конкурентоспроможністю підприємства на мікрорівні полягає у вирішенні наступних проблемних питань [31, с. 36]:

- підвищення якості продукції та рівня післяпродажного сервісу; зниження експлуатаційних витрат;
- зниження матеріаломісткості, трудомісткості продукції;
- застосування високотехнологічного обладнання, що дозволяє у кілька разів підвищити продуктивність праці;
- проведення аналітичних маркетингових досліджень;
- можливість швидких поставок необхідних обсягів продукції замовникам.
- використання інноваційних методів аналізу, прогнозування та оптимізації (системного аналізу, ФВА, динамічного програмування);
- на основі механізмів дії економічних законів ринкових відносин (законів попиту і пропозиції, закон еластичності);
- на основі механізмів дії законів функціонування підприємства та виробничих процесів (законів пропорційності, синергії, самозбереження, розвитку);
- дотримання правил сукупності наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства (системного, комплексного, відтворювального, інноваційного, маркетингового, функціонального, структурного);
- використання сучасних інформаційних технологій для системної та комплексної автоматизації обліку і ведення діяльності;
- використання в системі інноваційного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства стратегічного маркетингу, який встановлює зворотний зв'язок споживачів і зовнішнього середовища з безпосередніми виробниками продукції.

Другий елемент механізму – це ринкове саморегулювання

конкурентоспроможності підприємства, яке спрямована на постійне підтримання здатності його товарів втримати свої позиції у конкурентній боротьбі на основі дії законів ринку. Фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції [61, с. 129]:

- 1) поява нового ринкового сегменту або перерозподіл раніше існуючих;
- 2) ведення нової політики просування товарів фірмами-конкурентами;
- 3) впровадження на ринок абсолютно нової продукції, а також товарів-субститутів;
- 4) заняття частки ринку новими підприємствами-виробниками аналогічної продукції;
- 5) вподобання та смаки споживачів, що постійно змінюються;
- 6) збільшення або зниження ємності відповідного ринку, а також його потенціалу.

Третій елемент механізму – це інноваційні форми та методи регулювання державою конкурентоспроможності підприємств, що є державною діяльністю, спрямованою на створення умов для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Прийнятий курс інноваційного регулювання конкурентоспроможності підприємств з боку держави впливає з моделі соціально-економічного розвитку країни та інноваційної економіки.

Управління конкурентоспроможністю підприємств на глобальному рівні – це четвертий структурний елемент. На глобальному рівні регулювання здійснюється в рамках окремо взятого регіону або галузі, виходячи з його особливостей. Фактори, що характеризують особливості розвитку регіону або галузі, є мезофакторами [7, с. 109].

П'ятий структурний елемент механізму – це координація рівня конкурентоспроможності країни, яка ґрунтується на міжнародній конкуренції та співпраці країн, спрямованої на підтримку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і вироблених товарів. Головними факторами є глобалізація світової економіки, що веде до посилення

конкуренції як на світовому, так і на національних ринках, закликаючи країни посилити відкритість економік [18, с. 101].

Одним з головних складових компонентів організаційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід вважати управління якістю продукції. Реалізована у виробничих процесах якість виробленої продукції, може сприяти наділення фірми вагомими конкурентними привілеями на цільових ринках.

Відсутність науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства цілком може позбавити його раніше завойованих конкурентних позицій на ринках, а також зробити нереальним ефективне ведення конкурентної боротьби на нових товарних ринках оскільки якість продукції є однією з фундаментальних конкурентних переваг товару.

Як підтверджує практика та результати досліджень авторів, що вивчали представлену проблемну область, функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в сучасних ринкових умовах залежить від способів поєднання попиту та пропозиції на певному товарному ринку: рівня контролю та методів маркетингових досліджень, характеристики ринку, на якому працює підприємство, специфіки ринку, відповідною динамікою його розвитку. Під час формуванні механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства слід приділити уваги чинникам саморегуляції ринку, а також особливостям державного регулювання ринковими відносинами.

Аналіз засобів та методів, які сприяють підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства, повинен спиратися на систему особливих критеріїв – технічної, фінансової, організаційної, інформаційної та кадрової забезпеченості.

Висновки до розділу 1

Досліджені теоретико-методичні основи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства призвели до наступних висновків:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика здатності організації формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на певний період часу і на певному сегменті ринку, що включає в себе систему і якість управління економічним, виробничим, кадровим, управлінським, інвестиційно-інноваційним, біологічним, споживчим та маркетинговим потенціалом, спрямованим на виготовлення і збут якісного товару в інтересах споживачів.

2. Вивчення методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства призвело до відокремлення двох принципових методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності.

1) перший підхід – кваліметричний – заснований на розрахунку показника конкурентоспроможності з урахуванням споживчих показників якості і ціни товарів;

2) другий підхід – маркетинговий – враховує показники ринкової ситуації.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому вирішити наступні важливі завдання:

- визначити своє становище на певному ринку;
- розробити стратегічні і тактичні заходи ефективного управління;
- вибрати партнерів для організації спільного випуску продукції;
- залучити кошти в перспективне виробництво;
- скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту та ін. підвищення.

Цього можна досягти за умов використання синергетичного підходу, як методики оцінки рівня конкурентоспроможності, тобто, поєднувати різноманітні методи та підходи.

3. Визначено, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність певних методів та способів управління, які дають можливість підприємству утримувати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Даний механізм включає: інноваційне управління на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми та методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макрорівні, мезорівні та мегарівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК»

2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів

Досліджуване приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК» (далі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»)) входить до складу Компанії АВК та є одним з лідерів національного кондитерського ринку.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» спеціалізується на виробництві шоколаду, шоколадних цукерок та іншої кондитерської продукції, зокрема, злакових солодошів та снєків, желеино-жувальних смаколиків тощо. Крім того, кондитери компанії розробили асортимент діабетичних продуктів, один з найширших серед українських виробників (молочний, екстра-чорний шоколад та батончики без цукру).

Ключові бренди компанії, що продаються як в Україні, так за її межами: Королівський Шарм; Trufalie; Trueffle; Шоколадна ніч; KRESKO; Бам-Бук; Мажор; Juveland; Шоколад АВК; Гулівер; Who Said Mmm? та інші.

Виробничі потужності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» розташовані у м. Дніпро. Солодоші виготовляються на найсучаснішому високотехнологічному обладнанні. Виробництво компанії сертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. У 2017 р. якість продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» підтверджено міжнародним стандартом IFS, що дає можливість продажів солодошів під брендом АВК у торговій мережі країн Європейського Союзу.

Також ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» використовує глобальний тренд Private Label - виконуючи та розміщаючи замовлення на найкращих виробничих майданчиках інших країн, зокрема Чехії та Туреччини.

Місія ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у вигляді слогану: «АВК – якість гарантовано!» [36].

Розгорнута місія ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має наступний вигляд: «Якість. Майстри солодкої справи АВК вкладають свій талант та досвід у кожен цукерку. Наші солодощі – це прояв постійної уваги до потреб ринку, максимальна прозорість виробничих процесів та гарантована якість. Ми віддані інтересам споживача, споживач довіряє нашій продукції. Це – наша найбільша винагорода.

Команда. Команда – головний секрет успіху АВК. Професійність кожного – це запорука на шляху до єдиної спільної мети.

Відмінною особливістю розвитку і формування нашої команди є можливість самореалізації для кожного із співробітників. В компанії створено всі умови для особистого розвитку та професійного росту кожного члена команди. Ми впевнені, що втілення будь-якої великої стратегії - неможливе без талановитих людей.

Інноваційність. Наше прагнення до розвитку вмотивоване бажанням задовольнити вибагливі смаки і актуальні потреби споживачів. Ключ до досягнення наших цілей – це інвестиції у найсучасніше обладнання, розробка власних технологій виробництва та постійне опанування нових продуктових категорій. Щодня ми стаємо кращими, ніж були вчора.

АВК розвиває мережу фірмових магазинів. Компанія запустила новий канал продажів власної продукції – Інтернет-магазин. Завдяки цьому, солодощі АВК тепер можна придбати по всій Україні, не виходячи з дому.

Свій професіоналізм ми довели до майстерності, а процес створення цукерок – до рівня високого мистецтва.

Репутація. За 27 років відданої праці компанія АВК заробила репутацію надійної та відповідальної компанії.

Нам довіряють споживачі. Нас поважають наші партнери, адже АВК завжди проводила і проводить відкриту та прозору політику у ділових відносинах. Підтвердженням цього є співпраця як з великими міжнародними компаніями, так і з маленькими фермерськими господарствами. Більшість з них є нашими партнерами вже понад 20 років.

Чесне ім'я і бренд – наші найдорожчі нематеріальні активи!

Знак «АВК» на упаковці став символом гарантії якості!» [36]

Відповідно до Статуту, метою діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є одержання прибутку шляхом виробництва та продажу товарів, включаючи виробництво, продаж и розповсюдження кондитерської продукції, а також надання послуг, виконання робіт.

Структура управління виробництвом ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» зображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління виробництвом ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» [36]

Як видно з рис. 2.1 виробнича структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» тісно пов'язана із холдингом АВК. Управління здійснюється таким чином, оскільки «АВК» – вертикально інтегрована компанія. Така модель бізнесу дозволяє контролювати собівартість виробленої продукції.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій. Ринок диктує свої правила і конкуренція серед кондитерських підприємств досить серйозна – на сьогоднішня ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є третім за значущістю лідером ринку кондитерських виробів, поступаючись лише корпорації Roshen та «Konti Group».

Виконаємо аналіз конкурентної позиції підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» на ринку кондитерських виробів. Для цього передусім розглянемо, які тенденції відбуваються на ринку кондитерських виробів. Для цього поаналізуємо динаміку виробництва кондитерських виробів в Україні за 2015-2019 рр. (рис. 2.2).

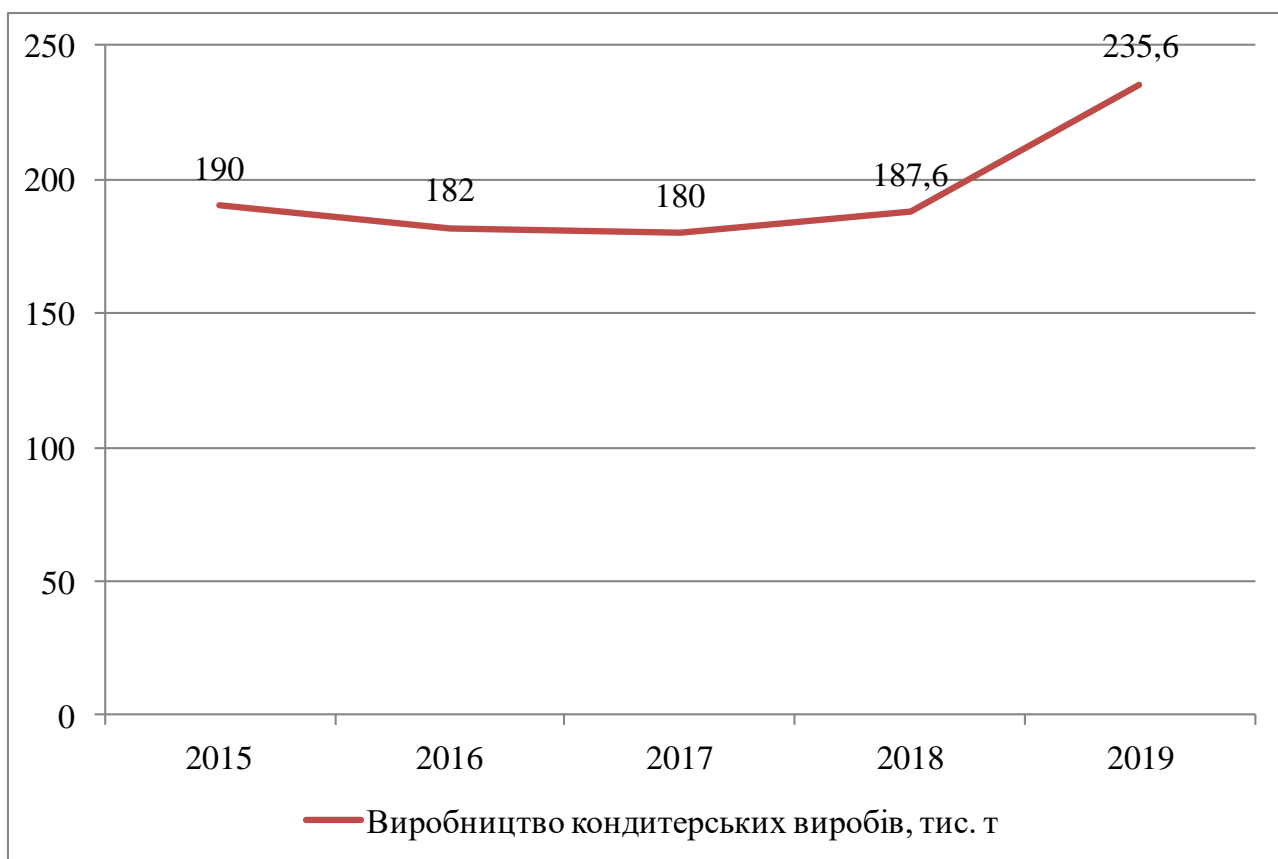


Рис. 2.2. Динаміка виробництва кондитерських виробів в Україні за 2015-2019 рр. [35]

За наведених даних видно, що протягом 2015-2017 рр. відбувалося скорочення виробництва кондитерських виробів з 190 тис. т до 180 тис. т.

Починаючи з 2018 року виробництво збільшувалося, однак значна частина вироблених кондитерських виробів спрямовувалася на експорт.

При цьому, якщо подивитися на частки основних експортерів кондитерських виробів (рис. 2.3) за даними Ради з питань експорту продовольства, то серед лідерів ринку за обсягами експорту слід визначити, що лідером за обсягами експорту у загальній структурі є корпорація Roshen, обсяг експорту якої складав 51,2% від загального обсягу експорту кондитерських виробів.

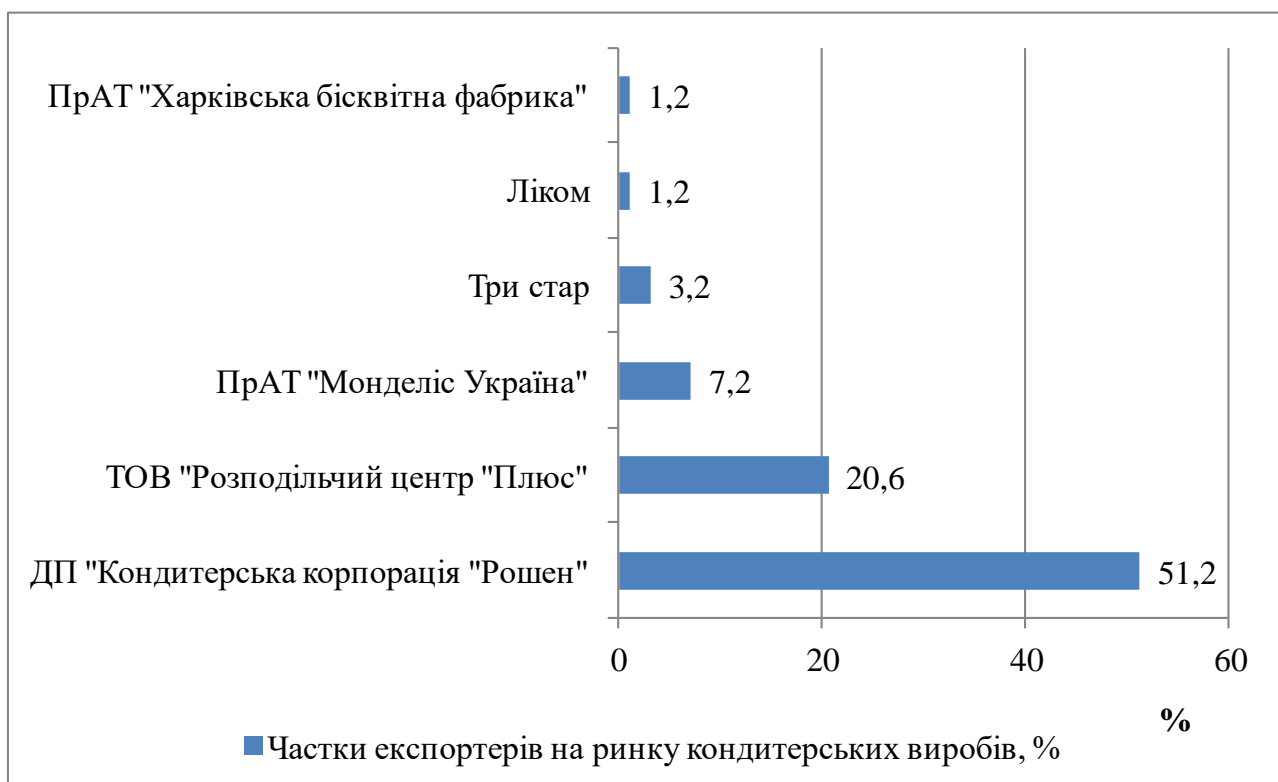


Рис. 2.3. Лідери серед експортерів на ринку кондитерських виробів на початку 2020 року [1]

На другому місці – ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» – 20,6%, що також входить до РОШЕН ГРУП, тобто, сумарно лідер ринку постачає на експорт 71,8 % загального експорту кондитерських виробів.

Компанія ПрАТ «Монделіс Україна» (колишня Крафт Фудз Україна) отримала частку 7,2% у загальній структурі експортованих кондитерських виробів; компанія «Три стар» (ТМ «Zolotoi Vek») експортувала 3,2% від

загального обсягу кондитерських виробів та частки підприємств «Ліком» і ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» складала 1,2%.

Також слід зауважити, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» серед провідних експортерів немає, тобто, компанія орієнтована передусім на внутрішній ринок.

Вказане свідчить про те, що збільшення виробництва кондитерських виробів не означає зростання попиту на внутрішньому ринку, тому одним з ключових викликів стосовно стану конкурентоспроможності підприємства є конкуренція за споживача, що загострюється останні роки.

Далі розглянемо показники, що свідчать про стан конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» на ринку. Аналіз розпочнемо з оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»» за допомогою методу побудови конкурентної карти ринку. Для побудови конкурентної карти ринку наведемо таблицю даних для побудови моделі (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Частки ринку та темпів росту підприємств на ринку кондитерських виробів України у 2019 році (за даними Ради з питань експорту продовольства)

Компанія	Обсяги продажів, млн. грн.	Частка ринку, %	Темп росту, %
Roshen	1179,58	27,7	5,3
Konti	749,5	17,6	-2,8
ABK	670	15,7	1,5
Nestle	545,1	12,8	0,6
Монделіс Україна	221,9	8,2	0,2

Складено на основі [36]

Конкурентну карту за представленими даними наведемо на рис. 2.4. Таким чином, як видно з рис. 2.4 та табл. 2.1, у 2019 році корпорація «Roshen» є безперечним лідером на вітчизняному ринку кондитерських виробів із ринковою часткою 27,7% та чистим доходом 1179,58 млн. грн. Зазначимо, що її

основний конкурент – Konti має обсяги продажу 749,5 млн. грн., за оцінками експертів (що на 430,1 млн. грн. менше, ніж у Roshen) та частку ринку 17,6%.

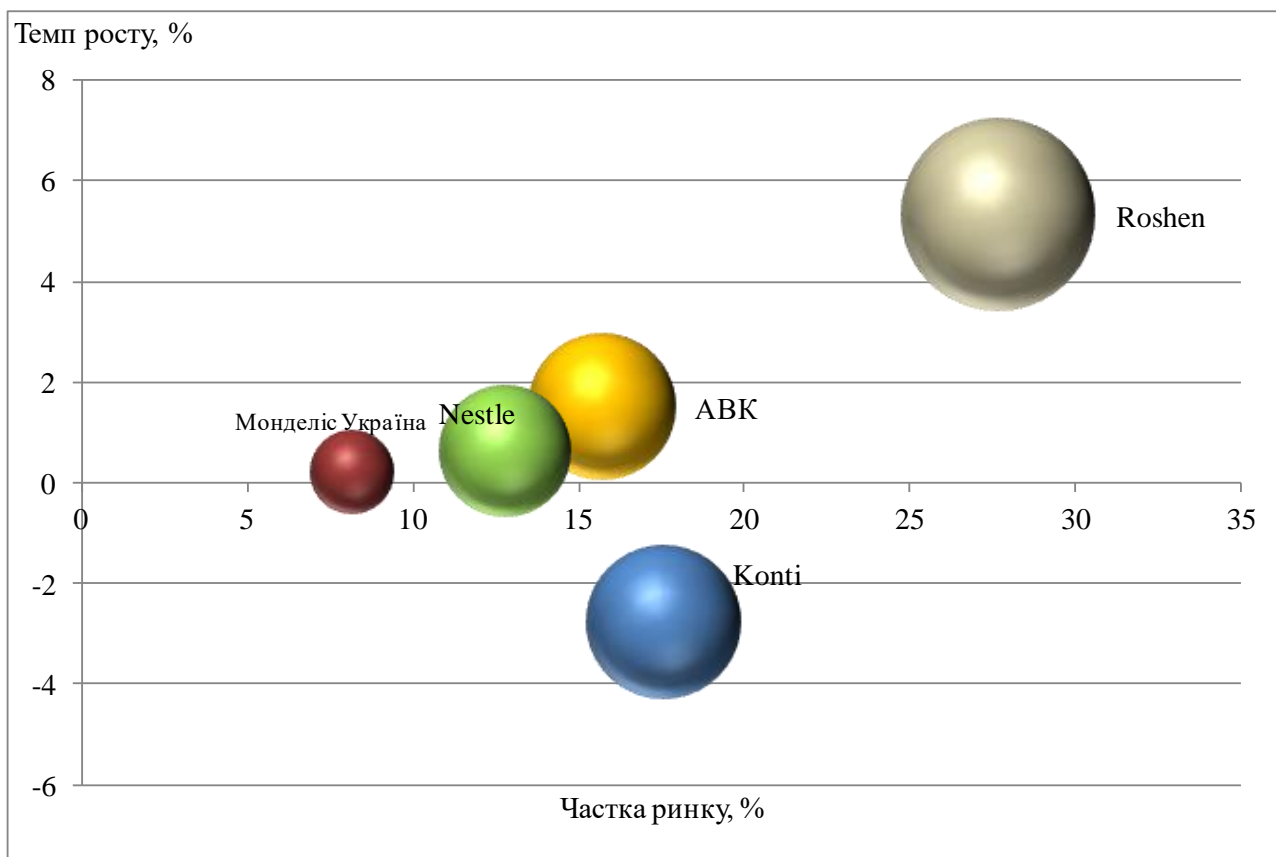


Рис. 2.4. Конкурентна карта ринку кондитерських виробів України (2019 р.) [1]

Досліджуючи темпи росту, слід зазначити, що при цьому компанія Konti має від’ємні показники зміни ринкової частки. Так, компанія показала скорочення на 2,8 процентні пункти.

При цьому інші підприємства-конкуренти продемонстрували зростання ринкових часток. Зокрема, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» наростило ринкову частку на 1,5 процентні пункти. Це є позитивною ознакою, оскільки у минулому періоду АВК втратив ринкові позиції та навіть покинув світовий рейтинг ТОП-100 кондитерських компаній.

У табл. 2.2 наведемо підсумкову таблицю щодо оцінки конкурентних позицій на ринку серед основних гравців.

Таблиця 2.2

**Матриця конкурентної карти основних гравців національного ринку
кондитерських виробів**

	Лідери ринку	Фірма із сильною конкурентною позицією	Фірма зі слабкою конкурентною позицією
Фірма із конкурентною позицією, що швидко покращується	Roshen		
Фірма із конкурентною позицією, що покращується	ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»	Nestle Монделіс Україна	
Фірма із конкурентною позицією, що погіршується	Konti		

Складено на основі [1]

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» характеризується обсягами продажів у 670 млн. грн. та часткою ринку 15,7 %. Крім того, його найближчі конкуренти на ринку, Nestle та Монделіс Україна обіймають відповідно 12,8% та 8,2% ринку кондитерських виробів. Роблячи висновок стосовно конкурентних позицій, слід зауважити, що найшвидше зростання спостерігається у компаній Roshen (+5,3 процентні пункти у 2019 р.) та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (+1,5).

Відповідно до наведених даних найбільш значним конкурентним статусом на досліджуваному ринку володіють Roshen, Konti та АВК, котра замикає трійку лідерів ринку. Потім йдуть компанії із міцною конкурентною позицією, що покращується – Nestle та Монделіс Україна.

Отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має міцні конкурентні позиції, що мають тенденції до покращення – про що свідчить й повернення у ТОП-100 світових кондитерських компаній (рис. 2.5). Крім того, підприємство не лише має конкурентну позицію, що покращується, також має всі можливості покращувати й далі свою конкурентну позицію.

Також доцільно продіагностувати стан конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» із використання методики розрахунку ринкової

сили підприємства, що базується на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера.







 63. Natra SA Hover for More Info	Madrid, Spain	\$293⁴	Dominique Luna, CEO	1,118	6
 64. Fini Sweets-Sanchez Cano Hover for More Info	Murcia, Spain	\$287	Antonio Sanchez Bernal, pres.; Alberto Garcia, man. dir.	1,700	2
 65. AVK Confectionery Hover for More Info	Kyiv, Ukraine	\$275	Volodymyr Avramenko, CEO	1,500	3
 66. Strauss Group Petach Hover for More Info	Tikva, Israel	\$266	Giora Bardea, pres. & CEO	1,887	1
 67. Bifa Biscuits & Food Ind. Inc. Hover for More Info	Karaman, Turkey	\$250	Mustafa Pinarbasi, gen. man.	2,000	60
 68. Colian Sp. z.o.o. Hover for More Info	Opatowek, Poland	\$250	Jan Kolanski, pres. & CEO	1,206	4

Рис. 2.5. Місце АВК у рейтингу ТОП-100 світових кондитерських компаній [21]

Експертним шляхом оцінимо загальний вплив конкурентного середовища на діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Для оцінки впливу окремих факторів будемо використовувати 3-х бальну шкалу: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив. Підрахуємо середнє значення впливу по кожній конкурентній силі в додатку В.

Таким чином, за наведеної оцінки встановлено, що найбільший ризик з точки зору оцінки ринкової сили для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» – поява нових конкурентів. При цьому в цілому конкурентні позиції досліджуваного підприємства можна оцінити як стабільні; що стосується впливу постачальників та товарів-замінників, то за даними факторами ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має значну ринкову силу – обидва зазначені чинники є такими, що не становлять загрозу для підприємства. Що стосується

впливу споживачів, то за цим чинником підприємство також має достатню оцінку ринкової сили.

Загальний висновок полягає у тому, що досліджуване підприємство має позитивні показники конкурентоспроможності, але існує потенціал для подальшого зростання.

2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства

Діагностику рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» доцільно провести відповідно до методики оцінки стратегічної конкурентоспроможності, запропонованої Л. Артеменко та Г. Толмачовою. Даний підхід дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей. Таким чином, оцінка стратегічної конкурентоспроможності за визначеною методикою включає в себе наступні процеси – рис. 2.6:

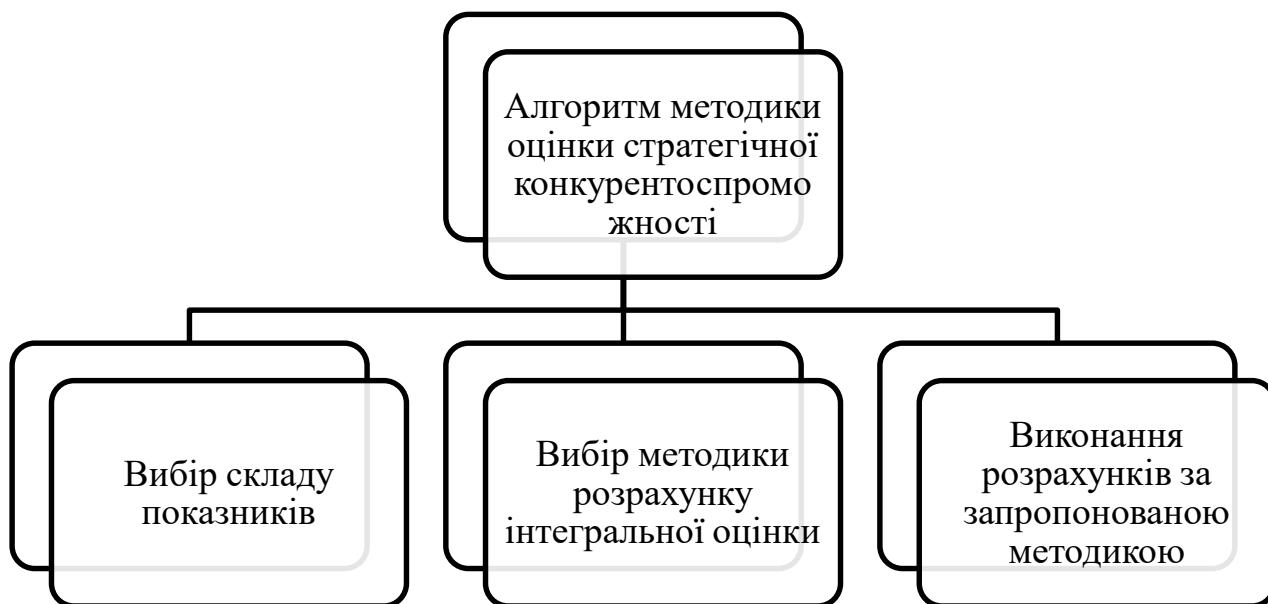


Рис. 2.6. Алгоритм методики оцінки стратегічної конкурентоспроможності, за Л. Артеменко та Г. Толмачовою [3, с. 114]

Слід зауважити, що основною ознакою потенціалу конкурентоспроможності слід вважати наявність у підприємства стійких конкурентних переваг. Оцінювання за поданою методикою передбачає проведення аналізу за наступними напрямками: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансового стану підприємства; ефективності організації збуту товарів; конкурентоспроможності товарів.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за наведеними складовими.

Ефективність виробничої діяльності підприємства. Розглянемо динаміку обсягів реалізації ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (рис. 2.7).

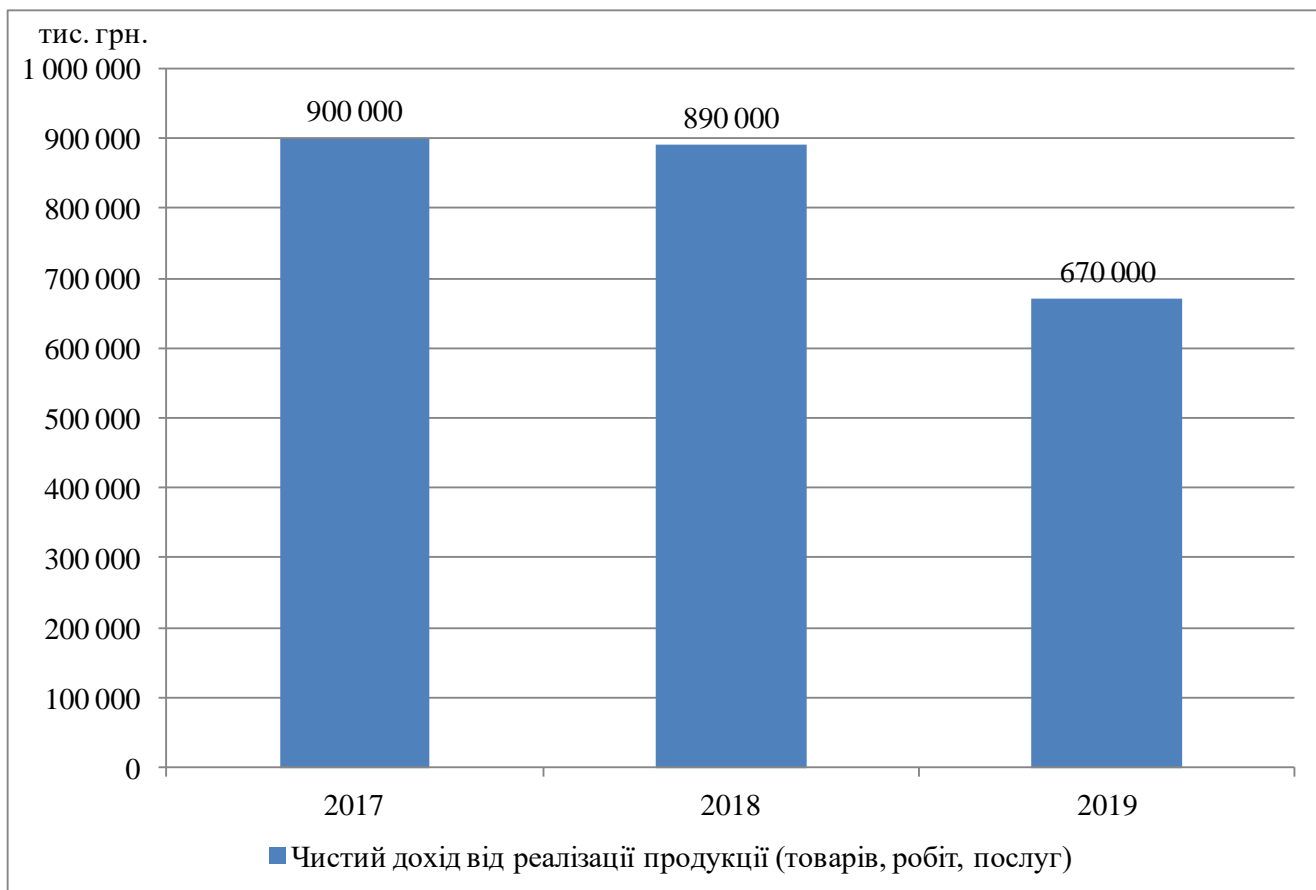


Рис. 2.7. Динаміка виручки від реалізації ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за 2017-2019 рр. [36]

Для порівняння, за підсумками 2018 року виручка становила 890 000 тис. грн., що на 24,7% більше, ніж у 2019 р. Загалом скорочення виручки досліджуваного підприємства у 2017-2019 рр. становило 25,6%. Тобто, ПрАТ

«Кондитерська фабрика «АВК» погіршило обсяги реалізації протягом всього періоду, що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку Д, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів та інших показників, що характеризують ефективність роботи підприємства. Аналіз цих показників для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019/2018	2019/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	900 000	890 000	670 000	75,28	74,44
Чистий прибуток, тис. грн.	340	45	580	1288,89	170,59
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	195 000	205 000	200 000	97,56	102,56
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	1895	2000	2018	100,90	106,49
Фондовіддача, грн.	4,62	4,34	3,35	77,16	72,58
Фондомісткість, грн.	0,22	0,23	0,30	129,60	137,77
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	102,90	102,50	99,11	96,69	96,31
Прибутковість основних засобів, %	0,17	0,02	0,29	0,27	0,12
Рентабельність товару, %	8,96	8,54	9,69	1,16	0,73

Складено за даними [36]

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що показники фондовіддачі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» мають помітну тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості продукції до зростання. Динаміка показників фондовіддачі наведена на рисунку 2.8. За даними рисунку 2.8 та табл. 2.3, обчислені показники фондовіддачі та фондомісткості продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» показали, що їх рівень у 2019 році встановив

3,35 грн. та 0,3 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних виробничих засобів приходилося 3,35 грн. реалізованої продукції, а на виробництво 1 грн. продукції було залучено 0,3 грн. основних засобів.

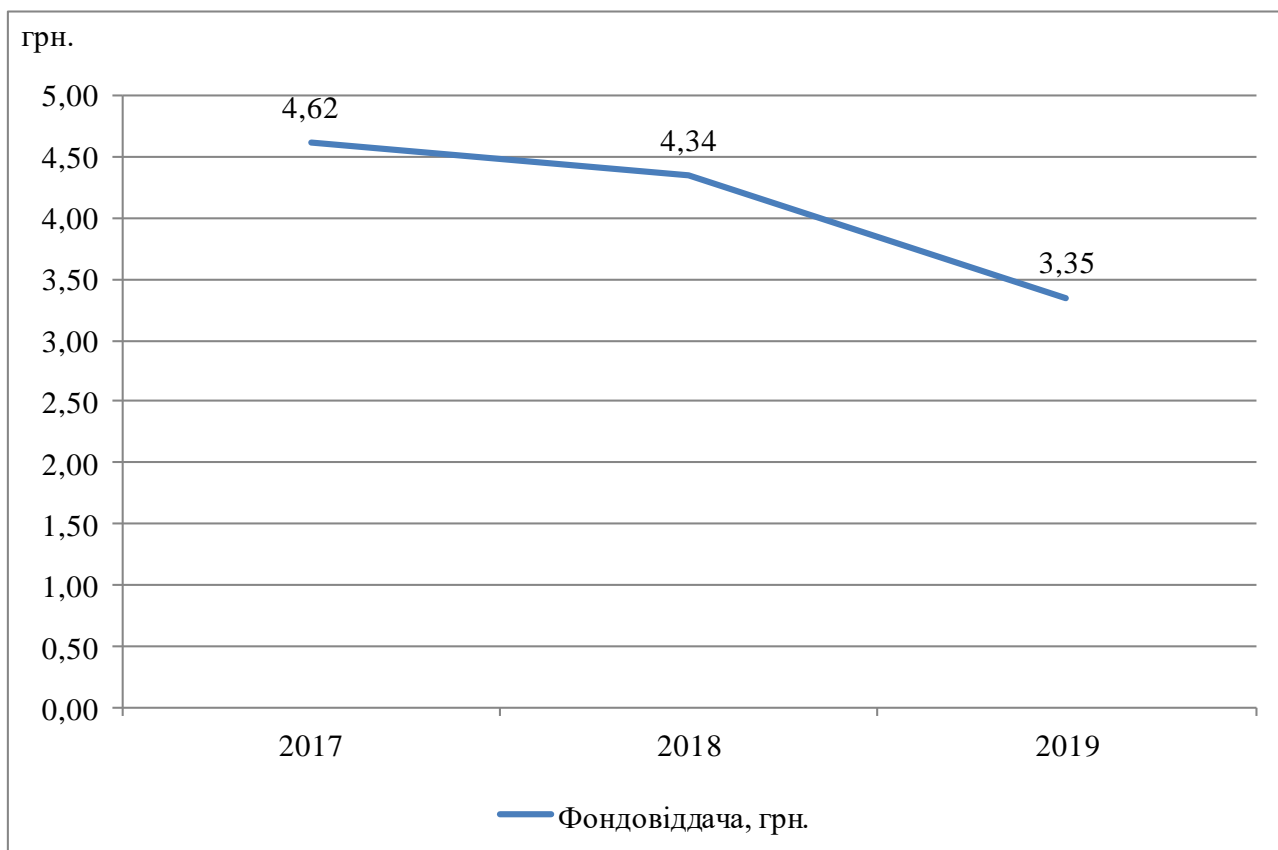


Рис. 2.8. Динаміка показників фондовіддачі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2017-2019 рр. [36]

Найкращі показники фондовіддачі та фондомісткості продукції спостерігалися у 2017 р. Така динаміка спричинена скороченням обсягів реалізації продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» протягом досліджуваного періоду.

Що стосується фондоозброєності, то вона також скоротилася у 2019 році порівняно із 2017 роком на 3,69%; це пов'язано із скороченням середньорічної вартості основних виробничих засобів разом із зростанням кількості працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Прибутковість основних засобів підприємства у 2019 р. зросла, порівняно із 2017 р., оскільки 2017 р. підприємство закінчило із чистим прибутком 340 тис. грн. У 2019 р. показник

прибутковості основних засобів (0,29%) був значно більшим, якщо порівнювати із 2018 р. (0,02%).

Показник рентабельності товару, розрахований як відношення валового прибутку від реалізації товарів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» до обсягу собівартості реалізованих товарів показує, що рентабельність виробництва товарів зросла протягом досліджуваного періоду – на 1,16 процентних пункти у 2019 році порівняно із 2018 роком та на 0,73 – порівняно із 2017 роком.

Досліджуючи внесок персоналу у стан конкурентоспроможності підприємства, наведемо дані про чисельність персоналу та розрахуємо продуктивність праці персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Чисельність персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», оплата праці та продуктивність праці у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019/2018	2019/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	900 000	890 000	670 000	-24,72	-25,56
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	1895	2000	2018	0,90	6,49
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	474,93	445,00	332,01	-25,39	-30,09
Фонд оплати праці, тис. грн.	170 000	230 000	180 000	-21,74	5,88
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7 475,81	9 583,33	7 433,10	-22,44	-0,57

Складено за даними [36]

Як видно з даних таблиці, кількість працюючих на ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 році становить 2018 осіб (див. табл. 2.4). Слід зазначити, що чисельність працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» зросла протягом періоду – з 1895 чол. у 2017 році до 2018 чол. у 2019 році – зростання становило 6,49%. Порівняно із 2018 роком чисельність працівників зросла на 0,9%. Така позитивна динаміка пов'язана із тим, що, незважаючи на визначені складнощі, компанія планує зростати, нарощувати виробничу та збутову діяльність та залучає нових працівників.

Розрахований показник середньорічного виробітку одного працюючого у 2019 році становив 332,01 тис. грн./чол., що на 112,99 тис. грн. чол. (на 30,09%) менше показнику 2017 р. та на 25,39% менше показнику 2018 р. Скорочення продуктивність праці теж вказує на існуючі проблеми господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», однак разом із скороченням продуктивності на підприємстві скорочується показник середньомісячної заробітної плати, що знову вказує на гнучкий підхід до використання ресурсів. Це характеризує підприємство як соціально відповідальне, оскільки зберігаються робочі місця, однак разом із тим відбувається застосування заходів економії.

Таким чином, наведені дані щодо ефективності виробничої діяльності свідчать про недостатню ефективність використання основних виробничих засобів, а також інвестування у їх оновлення. Також негативним чинником є скорочення продуктивності на підприємстві. Водночас ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має позитивні показники стосовно прибутковості товарів, що виробляються та прибутковості основних засобів.

Перейдемо тепер до показників фінансового стану підприємства. Фінансові результати ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Найменування статті	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, (+,-)		
				2018/2017	2019/2018	2019/2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	900 000	890 000	670 000	-10 000	-220 000	-230 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	826 000	820 000	610 800	-6 000	-209 200	-215 200

Продовження табл. 2.5

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1 150	2 100	1 360	950	-740	210
Податок на прибуток	810	2 055	710	1 245	-1 345	-100
Чистий прибуток	340	45	580	-295	535	240

Складено за даними [36]

Як видно з таблиці, у 2019 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2017 р. Це пов'язано із несприятливою кон'юнктурою кондитерського ринку, скороченням платоспроможного споживчого попиту.

При цьому показник собівартості у 2019 році також виявив скорочення на 26,05%, порівняно із 2017 роком, а порівняно із 2018 роком відбулося скорочення собівартості на 25,5%. Тобто, спостерігається перевищення темпів зміни собівартості над темпами зміни чистого доходу, що також характеризує господарську діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» як таку, що є гнучкою відповідно до ринкової кон'юнктури: оскільки обсяги реалізації зменшуються, компанія намагається утримувати витрати на такому рівні, щоб досягати прибутковості.

Чистий прибуток за підсумками 2019 року становив 580 тис. грн., що є позитивною ознакою, оскільки якщо порівнювати із аналогічним періодом 2017 року, то спостерігався чистий прибуток у розмірі 340 тис. грн. Якщо порівнювати із 2018 роком, наявне зростання чистого прибутку у більш ніж у 12 разів – з 45 тис. грн. до 580 тис. грн.

У підсумку, фінансова результативність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 році за показником чистого доходу є гіршою за попередні періоду, 2017-2018 рр., а за показником чистого прибутку – навпаки, є кращою за 2017-2018 рр., що свідчить про раціональне управління витратами на підприємстві відповідно до ринкових тенденцій.

Здійснимо оцінку ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи.

Розрахуємо чотири показники: коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності («кислотний тест»); коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності); коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу (ВОК) та коефіцієнт обертання оборотних коштів, розрахунок наведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2017-2019 рр.

Коефіцієнти	Алгоритм	2017	2018	2019
Поточної ліквідності	Ряд. 1195 /Ряд. 1695	1,177	1,128	1,014
Швидкої ліквідності	Ряд. 1195 - (ряд.1100+ряд.1110)/ Ряд. 1695	1,124	1,052	0,873
Абсолютної ліквідності	Ряд. 1160 + ряд. 1165/ Ряд. 1695	0,090	0,081	0,011
Маневреність ВОК	Ряд. 1160 + ряд. 1165/ Ряд. 1195 - ряд 1695	0,508	0,632	0,765
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	Ряд 2000/середнє значення ряд. 1195	2,50	2,40	2,72

Розраховано за даними [36]

Як видно з табл. 2.6, коефіцієнт поточної ліквідності наприкінці 2019 року становив більше 1, що відповідає рекомендованим значенням; у попередні роки він також був більшим за нормативне значення, але запас ліквідності був більшим. В свою чергу, коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав рекомендованим значенням протягом 2017-2019 рр. (0,6-0,8), незважаючи на скорочення: значення коефіцієнту протягом періоду складало відповідно 1,124; 1,052 та 0,873.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є більшим за 0 протягом всього періоду: у 2019 році його значення показує, що підприємство здатне розрахуватися із 1,1% поточної заборгованості за рахунок

найбільш ліквідних активів, якщо порівнювати, то наприкінці 2017 року цей показник був значно більше та складав 9%.

Маневреність ВОК навпаки зростала протягом всього періоду, оскільки, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» весь час мав додатні значення власного оборотного капіталу, тобто, обсяги абсолютно ліквідних активів є досить вагомими для такого масштабу господарської діяльності.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів у 2017 році показав, що оборотні активи протягом року обертаються 2,5 разів, у наступному році значення показника скоротилося до 2,4, а у 2019 році значення показнику збільшилося до 2,72 оборотів на рік. Це свідчить про покращення ділової активності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Отже, проведені розрахунки вказують на в цілому задовільний стан ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», хоча із наявною тенденцією до скорочення. Крім того, відбулося пришвидшення обертання оборотних коштів, що є позитивною ознакою для підприємства.

Далі виконаємо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»»

Показник	2017	2018	2019
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,33	0,32	0,59
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,49	0,48	1,42
Показник фінансового левериджу	0,3601	0,3664	0,0283

Розраховано за даними [36]

Розраховані дані свідчать про за рахунок власних фінансових ресурсів компанія здатна профінансувати 58,9% майна за станом на кінець 2019 року; нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6, отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» відповідає рекомендованим критеріям фінансової незалежності. Для порівняння, у 2017-2018 рр. це було 33% та 32% відповідно, отже, фінансова стійкість протягом періоду є такою, що покращилася. Наприкінці 2019 р. значення показника фінансової стабільності вказує, що 1,42 грн. гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії (для порівняння, у 2017 р. цей показник становив 0,49 грн.

та у 2018 р. – 0,48 грн.). Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5, отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має достатню величину власного капіталу наприкінці досліджуваного періоду. Показник фінансового левериджу скоротився, але це відбулося не внаслідок погіршення фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», а за рахунок того, що темпи приросту власного капіталу компанії є більшими за темпи приросту довгострокових залучених коштів, які помітно скоротилися протягом періоду.

Обчислимо також показники ефективності господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» – рентабельності. У табл. 2.8 наведемо розрахунок наведених показників.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ефективності господарської діяльності ПрАТ

«Кондитерська фабрика «АВК» у 2017-2019 рр., %

Коефіцієнти	2017	2018	2019	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	8,96	8,5366	9,6922	0,73
Коефіцієнт рентабельності реалізації	8,22	7,8652	8,8358	0,61
Операційна рентабельність продажу	0,0378	0,0051	0,0866	0,05
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,01	0,13	0,07
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,18	0,02	0,31	0,13

Розраховано за даними [36]

Таким чином, загальний підсумок за проведеним аналізом рентабельності полягає у тому, що протягом 2019 року ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має наступні зміни за розрахованими показниками:

1) коефіцієнт рентабельності основної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 році має значення, що є кращим за попередні періоди: від 8,96% до 9,69 %; означає, що у 2019 році прибуток від реалізації складав 9,69% у загальному обсязі собівартості – незважаючи на деяке скорочення на за показником чистого доходу від реалізації, значення коефіцієнту за період зросло на 0,73 процентних пункти;

2) за показником коефіцієнту рентабельності реалізації також спостерігається покращення – протягом 2017-2019 рр. показник зріс з 8,22% до 8,84%; тобто, якщо у 2017 році прибуток від реалізації продукції становив 8,2% у загальному обсязі чистого доходу, то у 2019 році 8,84%. Як вже зазначалося, це відбулося внаслідок перевищення темпів скорочення собівартості реалізації над доходами підприємства;

3) позитивною тенденцією є й наявне зростання операційної рентабельності продажу на 0,05 процентних пункти у 2019 році порівняно із 2017 роком; тобто, у 2017 році чистий прибуток складав 0,0378% у чистому доході, а у 2019 році – 0,0866 %. Однак слід відзначити, що показник операційної рентабельності продажу має незначну величину;

4) за показником коефіцієнту рентабельності активів спостерігається збільшення на 0,07 процентних пункти – якщо у 2017 році рентабельність активів становила 0,06%; тобто, на кожен гривню середньої вартості майна приходилося 0,0006 грн. чистого прибутку, то у 2019 році – 0,0013 грн.; при цьому протягом періоду відбувалося скорочення валюти балансу, що є негативним чинником та свідчить про певне погіршення майнового стану підприємства та його господарської діяльності;

5) що стосується коефіцієнту рентабельності капіталу, то він також виявив зростання на 0,13 процентних пункти порівняно із 2017 роком.

Отже, позитивним є той факт, що протягом досліджуваного періоду ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» отримувал додатні показники ефективності господарської діяльності, незважаючи на скорочення чистих доходів. Однак, за рядом показників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має дуже низькі значення, що вказує на необхідність удосконалення управління чистим прибутком підприємства, що є невід’ємною складовою його конкурентоспроможності.

Далі виконаємо аналіз ефективності організації збуту товару (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

**Показники ефективності організації збуту товару ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК»**

Показник	2017	2018	2019
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,012	0,011	0,005
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,888	0,882	0,657
Витрати на рекламу (збут), тис. грн.	44 000	31 000	14 000
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	70 000	-10 000	-220 000
Коефіцієнт ефективності реклами	0,63	-3,10	-0,06

Розраховано за даними [36]

Розраховані дані свідчать, що затовареність готовою продукцією протягом періоду складає близько 1% та лише 0,5% від загального обсягу продукції на кінець 2019 року; це є незначний обсяг, що пояснюється тим, що специфіка виробництва у ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» не передбачає утворення значних залишків готової продукції на складах, кондитерські вироби відносяться до виробів із обмеженим терміном придатності та терміном реалізації.

Що стосується коефіцієнту завантаження виробничих потужностей, то його значення суттєво скоротилося протягом періоду та у 2019 році склало 65,7%. Для порівняння, у 2017-2018 рр. це було 88,8% та 88,2% відповідно, отже, за даним показником збутова діяльність протягом періоду є такою, що погіршилася. Показник ефективності реклами свідчить, що у 2019 році його значення було від'ємним та вказує, що на кожну вкладену у збут гривню прийшлося 0,06 грн. скорочення чистого доходу від реалізації. Для порівняння, у 2017 р. цей показник становив 0,63 грн., але вже у 2018 р. він став від'ємним та дорівнював -3,1 грн.). Отже, в цілому ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» стосовно ефективності організації збуту товару має досить позитивні показники рентабельності продажу та коефіцієнту затовареності готовою продукцією, але має «вузькі» місця щодо коефіцієнту завантаження виробничих потужностей, який значно скоротився протягом періоду та показнику ефективності реклами, який має від'ємні значення два останні роки поспіль.

Розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства відповідно до методики Л. Артеменко та Г. Толмачової виконаємо за формулами:

$$KKO = 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23E3 + 0,33KT, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$$EB = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП \quad (2.2)$$

ΦC – значення критерію фінансового стану підприємства;

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (2.3)$$

E3 – значення критерію ефективності організації збуту товару;

$$E3 = 0,37PP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,14KP \quad (2.4)$$

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

У табл. 2.10 наведемо обчислені показники за кожним напрямом, їхня бальна оцінка та узагальнені критерії.

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності	2017	2018	2019	Бали 2018	Бали 2019
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (EB)					
1.1. Рівень витрат (PB)	0,918	0,921	0,912	11	12
1.2. Фондовіддача (Φ)	4,62	4,34	3,35	11	10
1.3. Рентабельність товару (PT)	8,96	8,54	9,69	11	12
1.4. Продуктивність праці	474,93	445	332,01	10	9
EB = 0,31PB + 0,19Φ + 0,4PT + 0,1ПП				10,9	11,32
2. Критерій фінансового стану підприємства (ΦC)					
2.1. Коефіцієнт автономії (KA)	0,33	0,32	0,59	10	12
2.2. Коефіцієнт покриття (KP)	0,49	0,48	1,42	9	13
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KL)	0,09	0,081	0,011	11	10
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (KO)	2,5	2,4	2,72	11	12
ΦC = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO				10,31	11,48
3. Критерій ефективності організації збуту товару (E3)					
3.1. Рентабельність продажу продукції (PP)	8,22	7,8652	8,8358	9	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3)	0,012	0,011	0,005	12	13
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (KB)	0,888	0,882	0,657	13	9

Продовження табл. 2.10

3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,63	-3,1	-0,06	5	6
$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР$				10,24	10,2
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)					
4.1. Якість товару	-	-	-	14	14
4.2. Ціна товару	-	-	-	12	12
КТ				13	13
$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$				11,27	11,66

Розраховано за даними [36]

Таким чином, загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2017-2019 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації.

Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

1) критерій ефективності виробничої діяльності підприємства виявив певне зростання у 2019 р., однак фондівдача та продуктивність праці помітно скоротилися за період;

2) критерій фінансового стану підприємства виявив зростання внаслідок того, що фінансова результативність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за чистим прибутком у 2019 році (580 тис. грн.) є кращою за 2018 р.; проведені розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на задовільний стан ліквідності та платоспроможності, а за показниками фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 році виявила покращення своєї діяльності порівняно із 2018 р.;

3) критерій ефективності організації збуту товару зазнав скорочення внаслідок значного скорочення щодо коефіцієнту завантаження виробничих потужностей та від'ємного показнику ефективності реклами.

Отже, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є ефективно та прибутково діючим та має досить усталені показники економічної результативності, однак ситуація із рівнем конкурентоспроможності вимагає контролю, зважаючи на

існуючі проблемні моменти стосовно ринкової кон'юнктури та функціонування підприємства.

2.3. Оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності

Розглянемо систему та політику управління конкурентоспроможністю на підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю розпочнемо з аналізу підсистеми забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю. Відповідно до Статуту, управління підприємством здійснюється Генеральним директором. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства покладене на керівництво підприємства та відповідний функціональний підрозділ – аналітичний відділ (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Функціональна структура аналітичного відділу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» [36]

Управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» відповідно до функцій аналітичного відділу здійснюється за трьома напрямками:

1) здійснення планування та оцінки конкурентоспроможності: виділення напрямків забезпечення конкурентоспроможності, виділення рівнів управління конкурентоспроможністю; планування рівня конкурентоспроможності підприємства, проведення оцінки рівня конкурентоспроможності;

2) відповідно до напрямку організації та координації управління конкурентоспроможністю реалізується здійснення кожної сферою управління конкурентоспроможністю відповідних функцій, виходячи з обраних видів і методів конкурентної боротьби, в рамках розроблених стратегії і тактики. Здійснюється контроль за станом конкурентоспроможності; спільно з іншими підрозділами розробляється і реалізується система управління конкурентоспроможністю;

3) регулювання процесів конкурентоспроможності передбачає формування системи управління конкурентоспроможністю та розробку організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Відповідно до діючої структури управління менеджмент конкурентоспроможності реалізується керівником аналітичного відділу, який лінійно підпорядкований Генеральному директору.

У таблиці 2.11 наведемо нормативну базу, що регламентує політику з управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Таблиця 2.11

**Інституційне забезпечення політики управління
конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

Назва документу	Загальна характеристика	Практика реалізації
Стандарт поведінки працівників	Норми професійної діяльності і правила здійснення тих або інших дій, прийняті в організації	Перелік правил, що регламентує: корпоративний стиль організації (у тому числі, дрес-код працівників у фірмових крамницях та кофейнях), правила щодо формування відносин із клієнтами; правила побудови відносин із зовнішнім середовищем; вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Продовження табл. 2.11

Статут	Передбачає створення і підтримку засадничих норм, що визначають діяльність підприємства	Мета та предмет діяльності підприємства; відомості про управління майном, взаємодії із акціонерами та контрагентами; питання забезпечення ефективного управління трудовим колективом тощо.
Колективний договір	Формалізує кадрову політику і стратегію розвитку персоналу організації	Навчання і професійний розвиток; підтримка ефективних комунікацій тощо
Сертифікат ISO 9001:2008	Забезпечує якість продукції та виробничих процесів	Контроль за безпечністю інгредієнтів та виробництва на всіх етапах
Міжнародний стандарт ISO 22 000	Якість виробничих процесів	Свідчення відповідності виробничих процесів міжнародним стандартам
Bureau Veritas	Якість продукції та інгредієнтів	Сертифікат за результатами моніторингу якості продукції та інгредієнтів, що застосовуються

Складено на основі [36]

Розглянемо представлені документи детальніше. Першим документом, що регламентує систему управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є Стандарт поведінки, який є проявом корпоративної культури. Стандарт – звід правил, комплект документів, що описує вимоги або певні дії працівника у типових або складних (конфліктних) ситуаціях. У ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» цей локальний нормативний акт спрямований на регламентацію окремих елементів корпоративної культури, що створює «лице» бренду «АВК», задає стандарти обслуговування покупців та замовників та тим самим здійснює позитивний вплив на стан конкурентоспроможності.

Статут ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», як це показано у табл. 2.11, забезпечує систему управління конкурентоспроможністю з огляду на забезпечення ефективного функціонування підприємства, організація його роботи відповідно до поставлених цілей та завдань.

Колективний договір ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» з точки управління конкурентоспроможністю наступний механізм впливу на діяльність працівників організації: забезпечення впевненості кожного працівника в тому, що він особисто вносить неоцінний вклад у роботу ПрАТ «Кондитерська

фабрика «АВК» і сприяє досягненню його цілей. Тобто, відносини між працівником і організацією є, за змістом, психологічним і економічним контрактом; працівник працює на благо підприємство, у свою чергу, підтримка працівника досягається через механізми винагород і заохочення. Це сприяє зацікавленості працівників у ефективній праці та зміцненні конкурентних позицій підприємства.

Окремо слід визначити документи, що забезпечують якість продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що має значний вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема:

1) сертифікат ISO 9001:2008 – забезпечує перевірку якості та безпеки інгредієнтами, контроль за безпечністю продукції на всіх етапах: від постачальника до кінцевого споживача та контроль за безпекою виробничих операцій;

2) Міжнародний стандарт ISO 22 000 – забезпечує та засвідчує якість солодошів; сертифікація виробничих процесів АВК відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000. Це свідчення безпеки харчової продукції, яке визнає і використовує більшість сучасних розвинених країн;

3) сертифікат Bureau Veritas – свідчення якості та безпечності усіх складників готової продукції та інгредієнтів для її виробництва, наявність системи дистанційного моніторингу дотримання температурного режиму та рівня вологості, що забезпечує ідеальні умови зберігання. Сертифікат наданий Bureau Veritas, однією з найбільших інспекційних компаній світу, що сертифікувала виробничі процеси АВК, підтвердивши їхню відповідність міжнародним стандартам ISO 22000.

Підводячи підсумки за результатом аналізу системи забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю, слід зазначити, що на даний момент ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» формалізувало управління конкурентоспроможністю за окремими його складовими, зокрема, що стосується організації діяльності самого підприємства, трудового колективу та якості продукції, але не має документу, який відбивав комплексний

стратегічний погляд на систему управління конкурентоспроможністю комплексно – із визначенням стратегічних цілей, показників та оцінки. Тобто, існують певні вади відносно організаційного і інституціонального забезпечення управління конкурентоспроможністю у ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Окрім аналітичного відділу, завдання, що стосуються управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» покладені на інші структурні підрозділи, котрі наведемо на рис. 2.10.

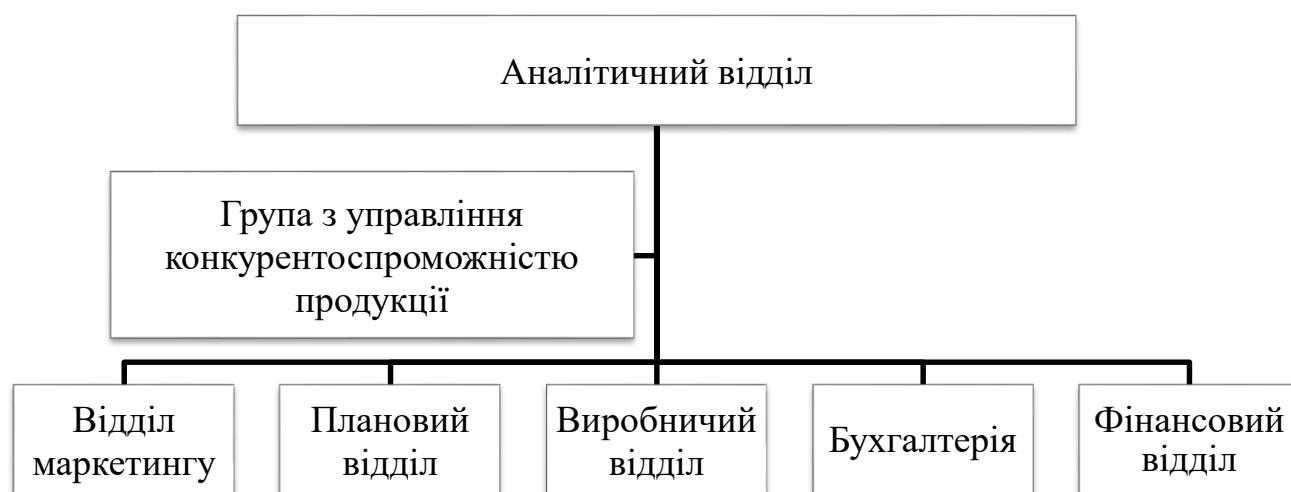


Рис. 2.10. Структурні підрозділи ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», котрі забезпечують конкурентоспроможність підприємства [36]

Функції підрозділів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», котрі забезпечують управління конкурентоспроможністю, узагальнено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Розподіл функцій управління конкурентоспроможністю по підрозділах
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

Функція	Структурний підрозділ
Планування конкурентоспроможності	рівня Аналітичний відділ Група з управління конкурентоспроможністю продукції Відділ маркетингу Плановий відділ Виробничий відділ

Продовження табл. 2.12

Організація та координація управління конкурентоспроможністю	Керівництво ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» Аналітичний відділ Група з управління конкурентоспроможністю продукції
Контроль забезпечення підвищення конкурентоспроможності	Аналітичний відділ Відділ маркетингу Виробничий відділ Бухгалтерія
Оцінка рівня конкурентоспроможності	Аналітичний відділ Група з управління конкурентоспроможністю продукції
Облік та аналіз процесів управління конкурентоспроможністю	Аналітичний відділ Бухгалтерія Фінансовий відділ
Регулювання процесів управління конкурентоспроможністю	Генеральний директор Аналітичний відділ Група з управління конкурентоспроможністю продукції Відділ праці та заробітної плати Виробничий відділ

Складено на основі [36]

Таким чином, щодо організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» можна дійти висновку, що використано комплексний підхід до управління, згідно з яким система управління конкурентоспроможністю зосереджена не лише у межах аналітичного відділу, а діє на різних рівнях управління та за функціями управління конкурентоспроможністю. Це дає підстави казати про забезпечення злагодженої роботи персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», об'єднаних у загальну систему управління конкурентоспроможністю відповідно до їх функцій, прав та обов'язків. Зазначене вказує на можливість для підприємства реалізувати заходи щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності.

Однак недостатність формалізованості управління конкурентоспроможністю є, в даному випадку, «вузьким» місцем для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», оскільки відсутній загальний документ, присвячений управлінню конкурентоспроможністю та її складовими. Зокрема, це стосується розробки конкурентної стратегії.

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та її складовими, розробки конкурентної стратегії – необхідно впорядкувати та чітко визначити всі етапи цього процесу, а також формалізувати їх у прив'язці до конкретних виконавців.

Необхідно побудувати модель механізму управління конкурентоспроможністю з описом вхідної управлінської інформації, а також із визначенням відповідальних осіб. Тільки при виконанні даних умов можна буде досягти безперечно ефективного управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Детальніше це буде розглянуто у рекомендаційному підрозділі дослідження.

Заключним етапом оцінювання можливостей підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» стосовно управління конкурентоспроможністю є проведення SWOT-аналізу.

Відповідно до завдань представленого дослідження доцільно виявити сильні і слабкі сторони ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» саме з точки зору управлінських аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи вплив зовнішньої складової – конкуренції на ринку кондитерських виробів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

	Можливості	Загрози
	1) вихід на нові ринки та окремі сегменти; 2) розширення асортименту продукції; 3) зміна технологій; 4) зростання ринку; 5) залучення додаткових фахівців стратегічного менеджменту та маркетингу до управління конкурентоспроможністю	1) можливість появи нових конкурентів; 2) нестабільна економічна ситуація; 3) зростаючий конкурентний тиск; 4) зміна переваг покупців внаслідок скорочення платоспроможності 5) вплив пандемії SARS-CoV-2
Сильні сторони 1) висока кваліфікація персоналу;	1. Накопичений досвід виробництва, висока кваліфікація персоналу	1. Здатність оновлювати асортимент продукції дозволяють привабити

Продовження табл. 2.13

<p>2) значна впізнаваність бренду «АВК» у покупців;</p> <p>3) компанія – один з лідерів ринку кондитерських виробів</p> <p>4) можливість отримання економії від зростання обсягу виробництва (ефект масштабу);</p> <p>5) унікальні рецепти та технології;</p> <p>6) висока якість продукції;</p> <p>7) розробка нових товарів та рецептів;</p> <p>8) власна транспортна база;</p> <p>9) відсутність консервантів в продукції;</p> <p>10) висока мотивація персоналу.</p>	<p>дозволять відповідати негативним тенденціям та викликам ринку.</p> <p>2. Висока якість продукції та репутація у покупців дозволять реалізувати можливості виходу на нові сегменти ринку кондитерських виробів.</p> <p>3. За рахунок зростання обсягів виробництва та лідируючого положення на ринку кондитерських виробів АВК може досягти ослаблення позицій конкурентів.</p> <p>4. Висока якість продукції та виробничі потужності дозволяють розширювати діяльність вийти на нові ринки</p>	<p>покупців, запропонувати їм продукцію преміум-якості за помірними цінами.</p> <p>2. Відомість бренду, репутація, висока якість продукції дозволять протидіяти загрозам з боку основних конкурентів</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>1) управління конкурентоспроможністю не є формалізованим – відсутній єдиний документ</p> <p>2) немає чітко окреслених стратегічних напрямків управління конкурентоспроможністю;</p> <p>3) високий рівень витрат;</p> <p>4) недостатня гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури</p>	<p>1. Можливість розширення асортименту продукції дозволять мінімізувати можливі перешкоди з боку конкурентів та запобігти негативному впливу ринкової кон'юнктури.</p> <p>2. Інституціоналізація механізму управління конкурентоспроможністю дозволить визначити стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможності, підвищити маркетингову обізнаність про ринкові тенденції та зміцнити конкурентне становище</p>	<p>1. Розробка стратегії, зниження витрат, підвищення прибутковості здатні знизити втрати від впливу негативних чинників зовнішнього середовища.</p> <p>2. Розвиток механізму управління конкурентоспроможністю дозволить знизити зростаючий тиск конкурентів</p>

Розраховано автором

Безперечно ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має сильні сторони, які забезпечують йому конкурентну перевагу на ринку та більш вигідне становище порівняно з конкурентами. Однією з сильних сторін підприємства є його популярність. Воно функціонує на ринку кондитерських виробів та має хорошу репутацію як у покупців, так і у партнерів по бізнесу. Фактично «АВК» – це один з найвідоміших брендів в Україні.

Популярність підприємству забезпечує не тільки його довга історія на ринку, але також якість кондитерської продукції, що випускається. Головні технологи намагаються якомога менше включати в складові продукції харчові заміники і консерванти. Завдяки цьому підтримується безпечна, натуральна та корисна рецептура, аромат та смакові характеристики продукції.

Іншою сильною стороною ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є його висококваліфікований персонал. Підприємство активно співпрацює із навчальними закладами, де готують кондитерів, пекарів і лаборантів хіміко-бактеріологічного аналізу. На підприємстві проводиться навчання та підвищення кваліфікації співробітників, проводяться майстер-класи для удосконалення практичних навиків.

Постійні контакти з клієнтами підтримує команда менеджерів зі збуту, з'ясовуючи потреби у кондитерських виробах та у короткі терміни виконуючи заявки від дистриб'юторів: їх буває до п'ятисот на день. Кожен менеджер курирує кілька десятків клієнтів. У їх пошуку основна ставка робиться на власні фірмові крамниці, великих та середніх посередників, а також торгові роздрібні мережі.

Мотиваційна основа управління у ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» знаходиться на високому рівні. Вона включає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Персонал підприємства добре мотивований до вирішення поставлених перед ним цілей і завдань.

Ситуаційний аналіз дозволив виявити і слабкі сторони підприємства, які дещо ускладнюють управління конкурентоспроможністю та відповідно зростання бізнесу. Наявне обладнання завантажено не на повну потужність, разом із новими виробничими лініями також використовується і зношене обладнання. Це, перш за все, стосується печей і ліній з виробництва хлібобулочної продукції, оскільки тут технології виготовлення практично не змінюються протягом довгих років.

Слабкою стороною ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» також є обмежене застосування формалізованого механізму управління

конкурентоспроможністю як системи планування рівня конкурентоспроможності, організації та координації управління конкурентоспроможністю, контролю забезпечення підвищення конкурентоспроможності, оцінки рівня конкурентоспроможності, обліку та аналізу процесів управління конкурентоспроможністю та регулювання процесів управління конкурентоспроможністю.

Через це підприємство не має відокремленого документу із чітко визначеним механізмом управління конкурентоспроможністю. Це ускладнює моніторинг та контроль за конкурентоспроможністю підприємства в цілому, а не тільки продукції.

В даний час проблемою для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є те, що стратегічне планування конкурентоспроможності обмежене розробкою та реалізацією корпоративної стратегії в цілому і конкурентною стратегією зокрема. Стосовно рівня конкурентоспроможності підприємство працює скоріш за фактичною ситуацією, що складається на ринках кондитерської продукції. Таким чином, на підприємстві відсутнє генералізоване бачення того, яким має бути рівень конкурентоспроможності, яким чином діагностуватися та вимірюватися, яким має майбутній стан та яким чином має трансформуватися.

Таким чином, стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має саме управлінську природу. Для їх подолання необхідно вдосконалювати існуючий механізм управління конкурентоспроможністю, більш чітко виписати за закріпити його функції між структурними підрозділами підприємства.

Висновки до розділу 2

Узагальнені висновки щодо проблем, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є наступними:

- 1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня

конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2017-2019 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2017-2019 рр.: визначено, що у 2019 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2017 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2017-2019 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

4) Недосконалий рівень інвестування у основні засоби з точки зору підвищення інноваційності виробництва: встановлено, що підприємство характеризується зростання зношуваності основних засобів та скороченням коефіцієнту їхньої придатності, що є проблемним моментом,

5) Зростання обсягів виробництва кондитерської продукції останні два роки (після значного їх скорочення) разом із збільшенням обсягів імпорту вказує на скорочення попиту на внутрішньому ринку та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємством, щоб утримувати свої конкурентні переваги.

6) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності кондитерських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління

конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

7) Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» – компаній «Рошен» та «Конті», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

8) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. За підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має саме управлінську природу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК»

3.1. Визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У попередньому розділі було визначено проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», для того, щоб їх вирішити та сформулювати пропозиції з вдосконалення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно враховувати, які тенденції відбуваються на ринку кондитерських виробів, на якому працює досліджуване підприємство.

Визначимо стратегічні альтернативи для досліджуваного підприємства. В цілому, для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» розглядає наступні напрями:

1) Проєкт вендингової торгівлі – продаж кондитерських виробів АВК через торгові автомати, котрі можуть бути установлені у торговельних центрах, офісних приміщеннях, закладах HoReCa, навчальних закладах тощо.

2) Створення нових торгових форматів – зокрема, відкриття фірмових шоколадних butikів «АВК», що пропонуватимуть преміум-вироби АВК, у тому числі на замовлення.

3) Збільшення лінійки шоколаду АВК, зокрема, йдеться про розширення лінійки плиткового шоколаду із оригінальними смаками, у тому числі, таких, що приваблюють споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя, – оскільки пропозиція чорного шоколаду із різноманітними смаками та незвичними наповнювачами – це є світові тренди на ринку кондитерських виробів.

Значимо, що на наш погляд, в якості альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» можуть розглядатися стратегії проникнення на ринок, розширення ринку та розробки нового продукту, які можуть бути успішно розроблені відповідно до наведеної матриці І. Ансоффа (рис. 3.1).

		Товар	
		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Активізація роботи з просування продукції на ринках в рамках існуючого асортименту, збільшення витрат на маркетингові комунікації	Розширення асортименту за рахунок випуску нової продукції (нові види плиткового шоколаду, шоколадні цукерки із новими наповнювачами)
	Нові	Вихід на нові, закордонні ринки за рахунок сформованої збутової політики й насиченого асортименту	Стратегія диверсифікації може розглядатися у перспективі, але на сьогодні вона не є найбільш перспективною для підприємства.

Рис. 3.1. Матриця І. Ансоффа для альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»[36]

Вибір того чи іншого варіанта стратегії залежить у тому числі від товарної групи та етапу життєвого циклу товару. Оскільки ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має великий асортиментний ряд продукції, підприємству не слід обмежуватися лише одним видом стратегії. На підставі поданої матриці (рис. 3.1) можна оцінити можливості поєднання декількох варіантів стратегії для різних продуктових груп.

Для борошняної кондитерської продукції слід використовувати стратегію проникнення на нові ринки, а також проводити заходи по зміцненню конкурентного становища на регіональному ринку. Оскільки асортиментний ряд борошняної кондитерської продукції досить широкий, то тут не доцільно використовувати стратегію розширення асортименту. Для групи шоколадних виробів можна вибрати стратегію випуску нової продукції. Одним з найбільш перспективних варіантів даної стратегії, на наш погляд, є випуск нових видів плиткового шоколаду із оригінальними смаками. Вибір пропонованих стратегій дозволить підприємству у майбутньому зміцнити конкурентні позиції на ринку, закріпитися в якості лідера.

З огляду на результати аналізу, проведеного в попередньому розділі, виявлені особливості розвитку ринку кондитерських виробів, внутрішні можливості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», вибір даної стратегії можна вважати цілком обґрунтованим. Даний висновок підтверджується й проведеною раніше оцінкою зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Плануючи проєкт, спрямований на удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», слід виходити з тенденції, що сьогодні найперспективнішим на кондитерському ринку є сегмент плиткового шоколаду, що за оцінками експертів становить 18% кондитерського ринку та у 2019 році зріс на 4,1% в грошовому виразі.

Дані щодо обсягів виробництва шоколадних виробів за останні роки свідчать про переконливу додатну динаміку (рис. 3.2).

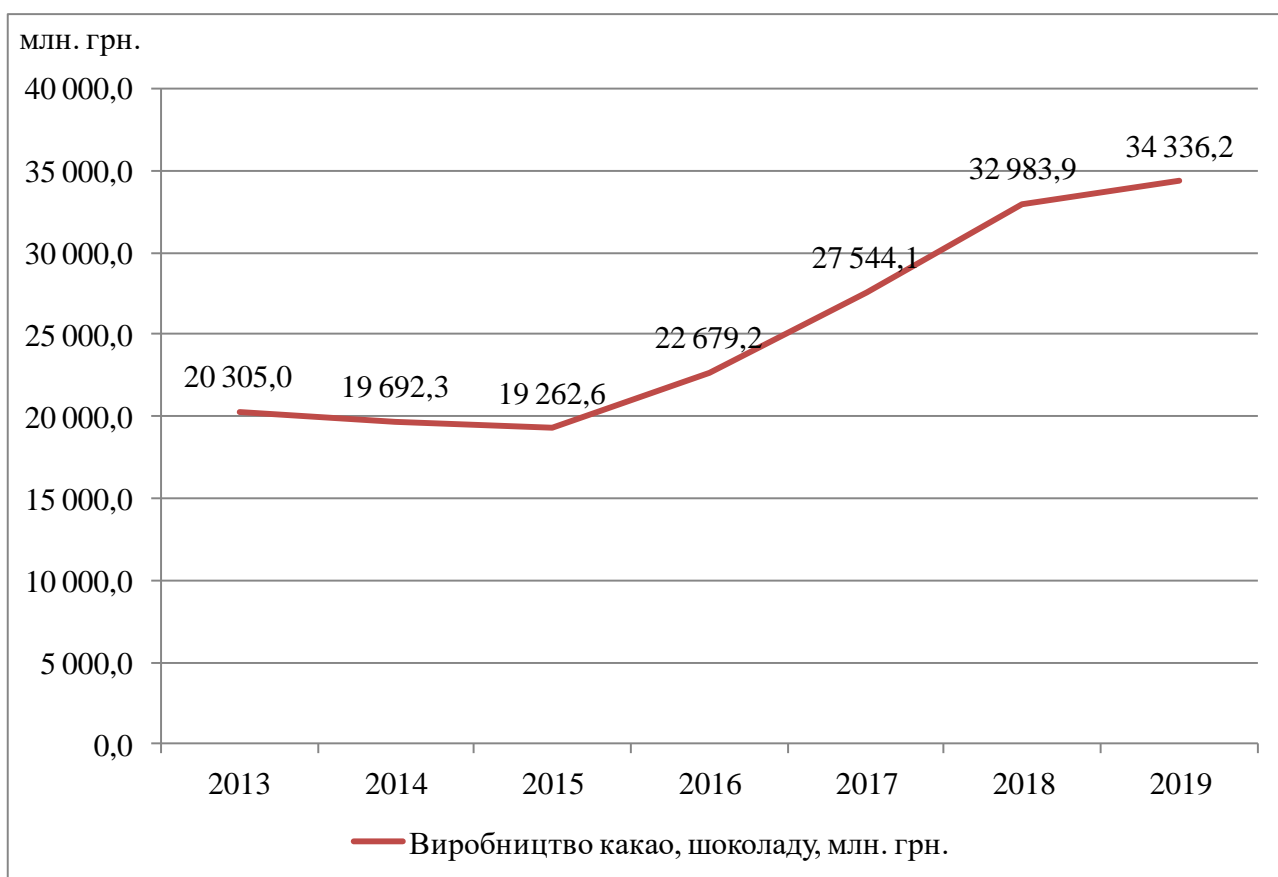


Рис. 3.2. Динаміка виробництва какао, шоколаду, у тому числі, плиткового шоколаду у 2013-2019 рр., млн. грн. [36]

Так, протягом 2013-2019 рр. зростання виробництва какао, шоколаду та цукрових, у тому числі, плиткового шоколаду загалом становило 14 031,2 млн.

грн., що в цілому складає +69,1% прирості – якщо у 2013 р. обсяг виробництва какао, шоколаду та цукрових складав 20 305 млн. грн., то у 2019 р. він становив 34 336,2 млн. грн. При цьому зростання відбувалося стабільно протягом всього періоду. Якщо розрахувати середньорічний приріст, то він становив + 9,15% в середньому на рік.

За даними ринку, у лютому 2019 року обсяг виробництва шоколаду і аналогічних виробів із вмістом какао в брикетах (понад 2 кг із вмістом какао-масла не менше 18 мас. %) зріс на 118,6% до 2,2 тис. т проти показника у лютому 2018 року (1,88 тис. т). У сегменті шоколаду в брикетах з начинкою обсяг виробництва у лютому зріс на 101,1% до 839 т, обсяг за два перших місяці склав 1,8 тис. т

Шоколаду з додаванням зернових культур впродовж аналізованого місяця було вироблено 1,6 тис. т, що на 183% перевищує показник за лютий 2018 року. Шоколад у брикетах, пластинах чи плитках (окрім виробів з начинкою та додаванням зернових культур, фруктів чи горіхів і шоколадного печива) – 1,6 тис. т (-22% зниження лютий 2019/2018).

У сегменті шоколадних цукерок із вмістом алкоголю (крім шоколаду в брикетах, пластинках чи плитках) виробництво у лютому знизилось на 1,8% до 1,5 тис. ті цукерок шоколадних (крім цукерок із вмістом алкоголю, шоколаду в брикетах, пластинах чи плитках) знизилась на 18,6% проти показника за лютий 2018 року (3,8 тис. т проти 4,63 тис. т). Виробництво кондитерських виробів з цукру чи його замінників із вмістом какао (окрім білого шоколаду) за аналізований місяць зменшилось на 37,1% до 2,9 тис. т, обсяг виробництва двох місяців склав 7,6 тис. т – зниження на 26,8%

Розвиваються нові потенційні канали продажів шоколаду, заклади HoReCa, в основному, кав'ярні та вендингові апарати. Взагалі категорія шоколаду дуже виросла за останні 3 роки.

Якщо подивитися продажі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» саме за категорією плиткового шоколаду (рис. 3.3), то можна зазначити, що незважаючи на загальне скорочення обсягів реалізації на підприємстві

протягом останніх років, за групою плиткового шоколаду спостерігалось зростання продажу майже на 23%.

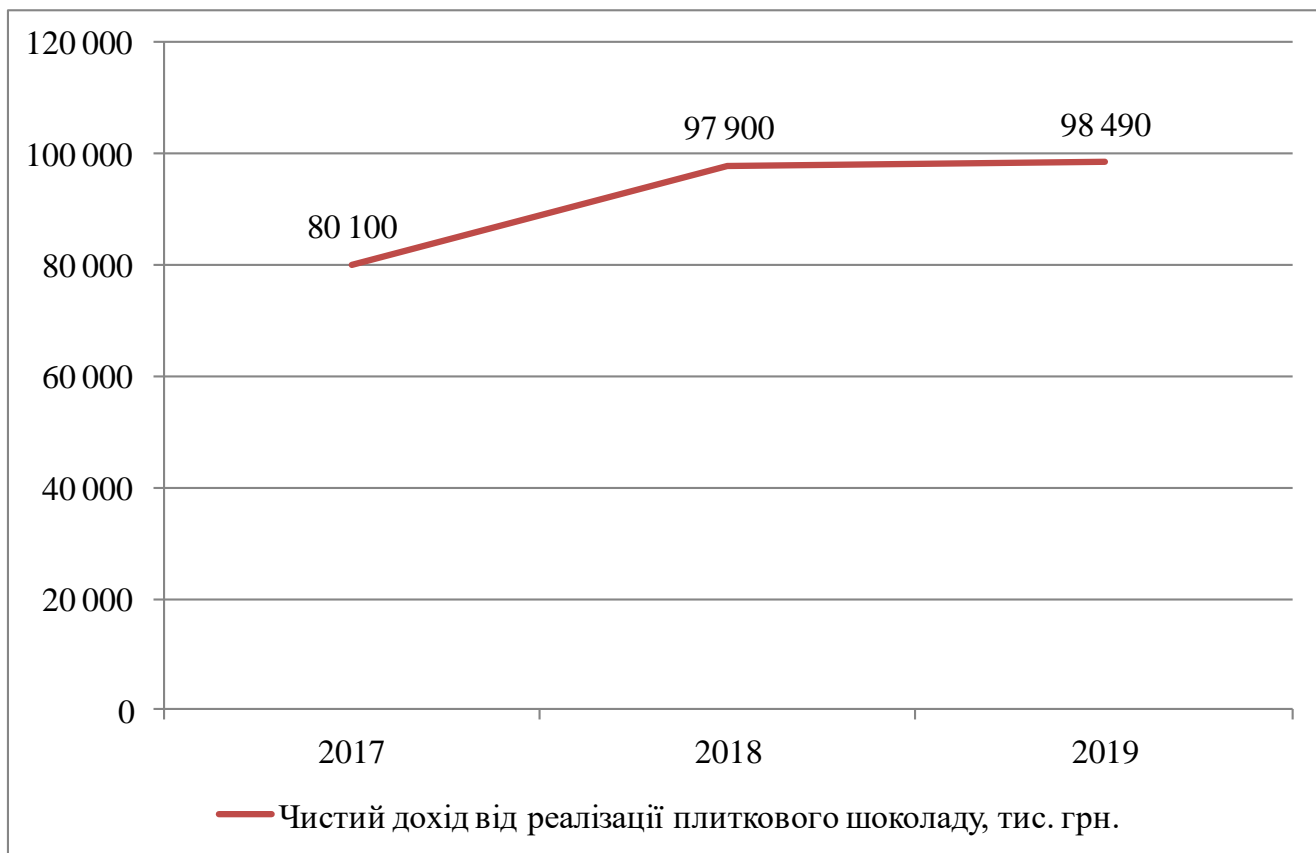


Рис. 3.3. Динаміка продажу плиткового шоколаду ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за 2017-2019 рр. [36]

Слід також зазначити зростання частки продажів плиткового шоколаду у загальному обсязі чистого доходу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» – якщо у 2017 р. вона складала 8,9%, то у 2019 р. становила 14,7%.

За даними маркетингового відділу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», як споживачі переходять з інших категорій кондитерських виробів до категорії шоколадних плиток. Звичайно, це тенденція, яку доцільно використати; також дослідження показують, що для споживачів важливі новинки та якість. Крім того, останнім часом все більшого поширення набуває тренд на здорове харчування, котрий дуже важливий для кондитерського ринку, що передбачає, у тому числі, зростання споживання солодоців із мінімальним вмістом цукру.

Визначимо потреби ринку в нових товарах кондитерської промисловості, зокрема, шоколаду, щоб визначити, який існує попит щодо впровадження нових виробів на ринку. Для цього складемо прогноз попиту та пропозиції на ринку шоколадних виробів України. Для прогнозу попиту складемо економіко-математичну модель, яка надасть можливості визначити тенденцію зміни споживання шоколаду населенням області, щоб отримати можливість спрогнозувати потенційну ємність ринку та відповідно обґрунтувати пропонування проєкт для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Наведемо розрахункову таблицю 3.1 для визначення параметрів однофакторного зв'язку та їхньої оцінки.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для побудови моделі для визначення тенденції зміни
споживання шоколаду населенням**

Рік	Період	Споживання шоколадних (цукрових) виробів, кг/особу
2010	1	3,0
2011	2	3,2
2012	3	3,1
2013	4	3
2014	5	3
2015	6	2,8
2016	7	2,7
2017	8	2,8
2018	9	2,7
2019	10	2,6

Складено за даними [35]

Для початку розрахуємо основні статистичні характеристики, користуючись оболонкою Microsoft Excel та інструментарієм «Дані – Аналіз даних – Регресія» (рис. 3.4). Рівень значимості оберемо рівним 95 %.

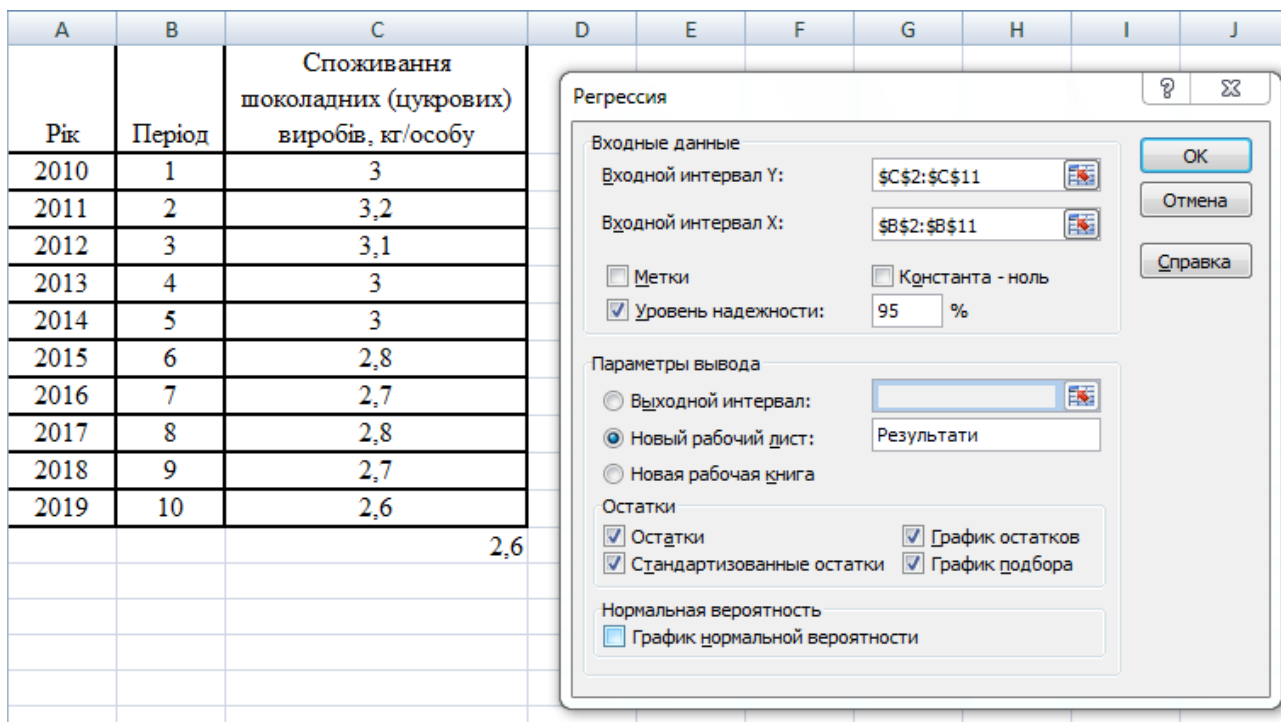


Рис. 3.4. Проведення регресійного аналізу у середовищі Excel

Отже, якщо подивитися табл. 3.2, то отримаємо:

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнтів регресії

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	3,213	0,061	52,640	1,88E-11
Змінна X ₁	-0,059	0,010	-5,976	0,000332

Розраховано за даними [35]

Таким чином, рівняння регресії буде мати наступний вигляд:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 \quad (3.1)$$

$$Y = 3,123 - 0,059 X_1 \quad (3.2)$$

Перевірку на значимість отриманої регресії наведемо у табл. 3.2.

Отже, проведемо перевірку за F- критерієм. Величина розрахованого за рівнянням F рівна 35,71.

В таблицях знайдемо $F_{\text{крит}}$, за умови, що для чисельника ступінь свободи f_1 складе 1 (число чинників, що впливають 1), а для знаменника $f_2 = n - k - 1 = 10 - 1 - 1 = 8$. Тоді маємо значення: $F_{\text{крит}} = 5,32$ (для $\alpha = 0,05$). Співвідношення $F_{\text{розн}} > F_{\text{крит}}$ виконується, тому можна говорити про високий ступінь значимості

аналізованого рівняння. Рівень значимості коефіцієнтів регресії також вказує на значимість рівняння регресії. Коефіцієнт детермінації $R_{\text{розр}}$ становить 0,817, або 81,7 %. Тобто, з ймовірністю 95 % можна стверджувати про наявність значимості даного рівняння регресії.

Перевірка значимості коефіцієнтів регресії. Перевірка за допомогою t-критерію. Аналізований коефіцієнт вважається значимим, якщо його t-критерій за абсолютною величиною перевищує за модулем 1,796, що відповідає рівню значимості 0,05. У даному випадку значимими є коефіцієнти b_0 (3,213) та b_1 (-0,059) (табл. 3.2). Використовуючи цю методику, можна спрогнозувати обсяг попиту за збереження наявних тенденцій на ринку. Зокрема, прогнози на 2020, 2021 та 2022 роки є наступними:

$$Y(2020) = 3,123 - 0,059 \times 11 = 2,474 \text{ кг/особу}$$

$$Y(2021) = 3,123 - 0,059 \times 12 = 2,415 \text{ кг/особу}$$

$$Y(2022) = 3,123 - 0,059 \times 13 = 2,356 \text{ кг/особу}$$

За умов збереження наявних тенденцій у структурі споживання, визначимо прогнозну фактичну та потенційну місткість ринку цукрових та зокрема шоколадних виробів. Відповідно, за припущення незмінності чисельності мешканців України у найближчі роки, у табл. 3.3 наведемо прогнозні дані щодо потенційної та реальної місткості ринку шоколадних виробів України. Відомо, що протягом січня-серпня місяців 2020 року чисельність населення становила 41 724 тис. осіб.

Таблиця 3.3

**Прогнозні потенційна та реальна місткість внутрішнього ринку
шоколадних виробів України, тис. тонн**

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Потенційна місткість ринку	103,23	100,76	98,30
Реальна місткість ринку	85,52	85,76	85,90
Частка насиченості ринку, %	82,85	85,11	87,38

Розраховано за даними [35]

Частка насиченості ринку визначена за даними ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Таким чином, як можна побачити, прогнозується, що реальна місткість ринку шоколаду становитиме 85,52 тис. т, 85,76 тис. т та 85,9 тис. т у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно. Що стосується потенційної місткості ринку шоколадних виробів України, то вона за прогнозом очікується у розмірі 103,23 тис. т, 100,76 тис. т та 98,3 тис. т у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно.

Розробимо тепер прогноз сукупної пропозиції, виходячи з прогнозу промислового виробництва шоколадних (у тому числі плиткових) виробів – табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для побудови моделі для визначення тенденції зміни промислового виробництва шоколадних виробів в Україні

Рік	Період	Виробництво шоколадних виробів, тис. т/рік
2009	1	51,0
2010	2	55,8
2011	3	59,8
2012	4	63,1
2013	5	68,5
2014	6	73,7
2015	7	72,7
2016	8	88,8
2017	9	95,4
2018	10	113,7
2019	11	115,8

Складено на основі [36]

Для побудови прогнозу пропозиції шоколадних виробів на ринку України, скористаємося тією ж методикою, як для прогнозу споживчого попиту. Скористаємося для розрахунків оболонкою Microsoft Excel та інструментарієм «Дані – Аналіз даних – Регресія» (рис. 3.5).

Рівень значимості також оберемо рівним 95 %.

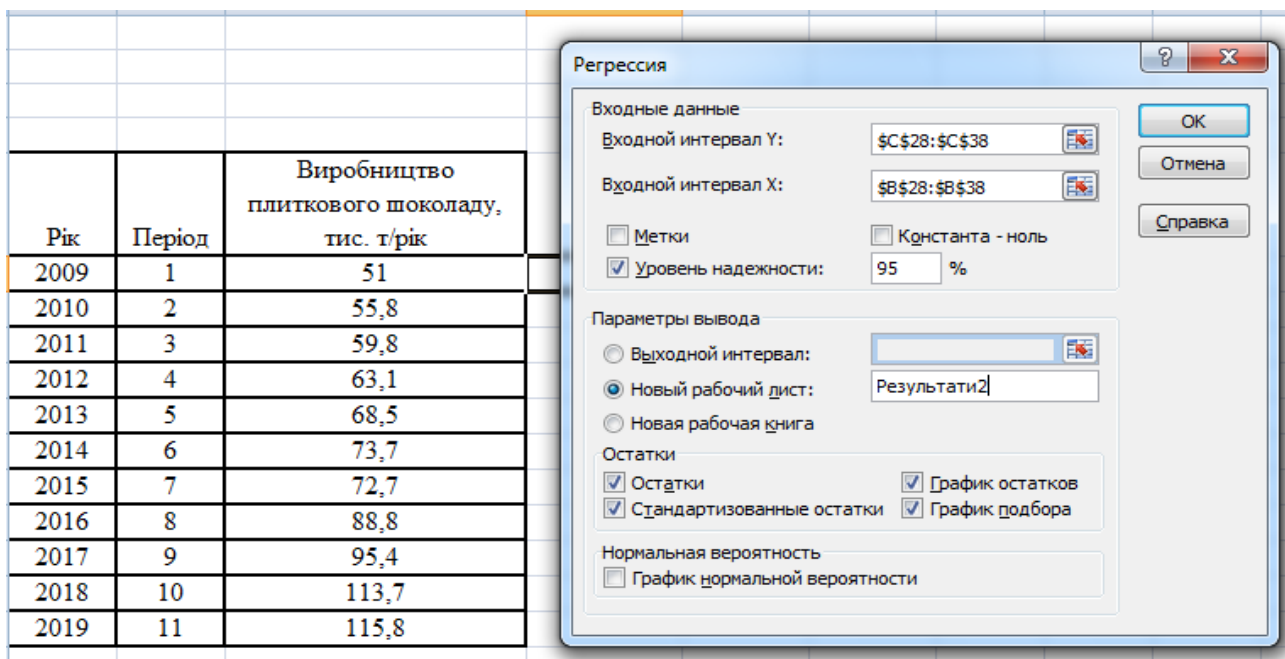


Рис. 3.5. Проведення регресійного аналізу у середовищі Excel

Розрахунок коефіцієнтів регресії для даного прогнозу представимо у табл. 3.5:

Таблица 3.5

Розрахунок коефіцієнтів регресії

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	38,86	4,02	9,66	0,0000
Змінна X ₁	6,53	0,59	11,01	0,0000

Розраховано за даними [36]

Таким чином, отримане рівняння регресії буде мати наступний вигляд:

$$Y = 38,86 + 6,53 X_1 \quad (3.3)$$

Отже, проведемо перевірку за F- критерієм. Величина розрахованого за рівнянням F рівна 121,84. В таблицях знайдемо $F_{крим}$, за умови, що для чисельника ступінь свободи f_1 складе 1 (число чинників, що впливають 1), а для знаменника $f_2 = n - k - 1 = 11 - 1 - 1 = 9$. Тоді маємо значення: $F_{крим} = 5,12$ (для $\alpha = 0,05$). Співвідношення $F_{розн} > F_{крим}$ виконується, тому можна говорити про високий ступінь значимості аналізованого рівняння.

Рівень значимості коефіцієнтів регресії також вказує на значимість рівняння регресії. Коефіцієнт детермінації $R_{розн}$ становить 0,9309, або 93,09 %.

Тобто, з ймовірністю 95 % можна стверджувати про наявність значимості даного рівняння регресії.

Перевірка значимості коефіцієнтів регресії. Перевірка за допомогою t-критерію. Аналізований коефіцієнт вважається значимим, якщо його t-критерій за абсолютною величиною перевищує за модулем 1,796, що відповідає рівню значимості 0,05. У даному випадку значимими є коефіцієнти b_0 (9,66) та b_1 (11,01) (див. табл. 3.5). Таким чином, отриманий прогноз пропозиції на ринку на 2020-2022 рр.:

$$Y(2020) = 38,86 + 6,53 \times 12 = 117,22 \text{ тис. т}$$

$$Y(2021) = 38,86 + 6,53 \times 13 = 123,75 \text{ тис. т}$$

$$Y(2022) = 38,86 + 6,53 \times 14 = 130,28 \text{ тис. т}$$

Отже, промислове виробництво шоколадних виробів підприємствами України за прогнозом складатиме 117,22 тис. т, 123,75 тис. т та 130,28 тис. т у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно. Прогнозна пропозиція шоколадних виробів наведена на рис. 3.6.

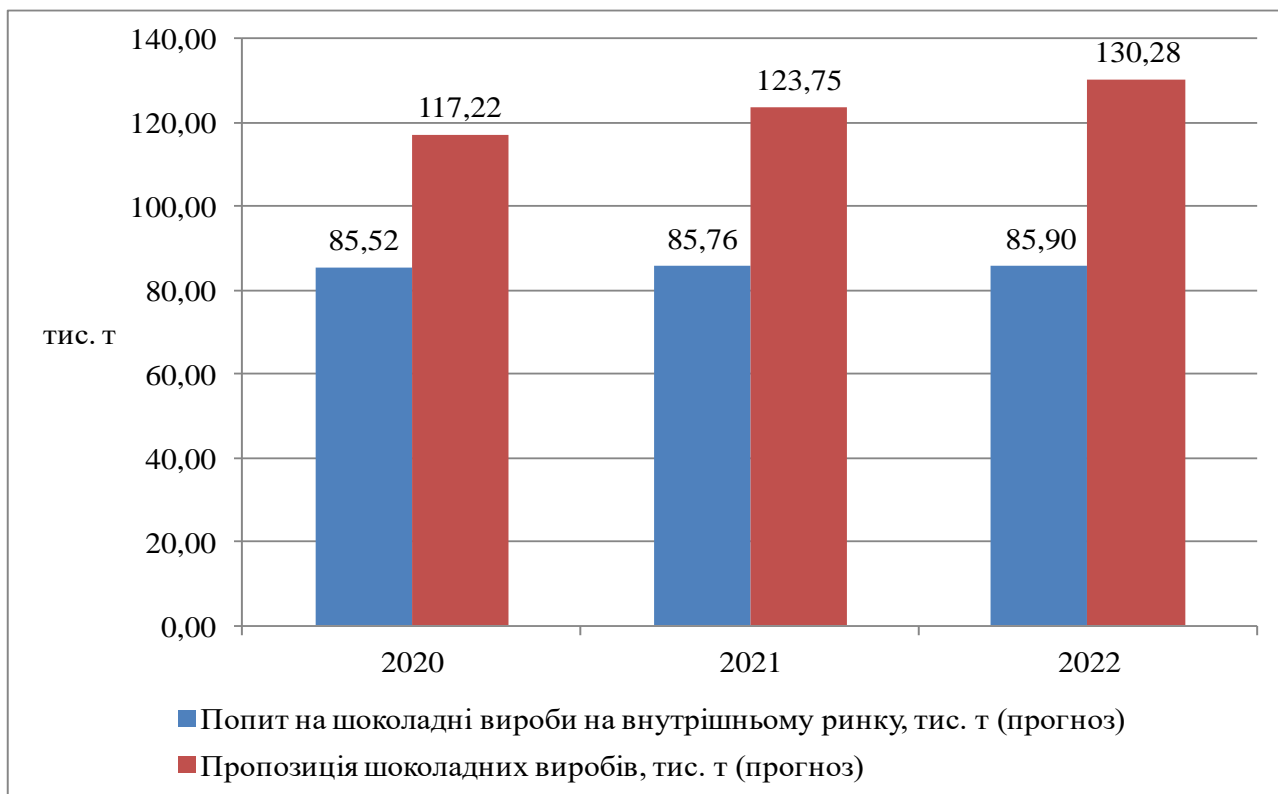


Рис. 3.6. Прогнозні попит та пропозиція на ринку шоколадних виробів України (зокрема, плиткового шоколаду) у 2020-2022 рр.

Отже, за прогнозом сукупна пропозиція протягом періоду 2020-2022 рр. очікується, що зросте на 11,14 %. Реальна місткість внутрішнього ринку протягом періоду 2020-2022 рр., у свою чергу, як очікується, зросте на 0,43 %.

Причому, різниця між прогнозним попитом та пропозицією шоколадних виробів, що виготовлені вітчизняними підприємствами – це продукція на експорт, котра за визначеними прогнозами зросте на 40 %.

Оцінюючи потенційне середньодушове споживання шоколадних виробів промислового виробництва на душу населення у розмірі 4 кг (як у Німеччині, Нідерландах, Франції), ймовірно, вище цього рівня підвищуватися не буде.

Таким чином, сукупний потенційний попит на шоколадні (цукрові) вироби у Україні за даними 2020 року становитиме: $4,0 \times 41724 \times \frac{1}{1000} = 166,9$ тис. тонн.

Відповідно місткість ринку шоколадних виробів може потенційно зрости до 166,9 тис. тонн завдяки розширенню пропозиції та популяризації споживання шоколаду. Крім того, якщо йдеться про плитковий шоколад, то рівень рентабельності його виробництва є вищим для підприємства. При цьому завдяки впровадженню нових плиткових шоколадних виробів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» зможе залучити тих споживачів, які не купують «традиційного» шоколаду, або мотивувати покупців купувати більше продукції.

Наведемо у табл. 3.6 порівняльні дані щодо середньої рентабельності кондитерської продукції (за даними про рентабельність на матеріалах ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»).

Таблиця 3.6

Дані щодо середньої рентабельності кондитерської продукції у 2019 році

Вид виробів	Середня рентабельність, %
Злакові солодощі та снеки	6,68
Жувально-желейні вироби	4,65
Цукристі вироби	11,42
Шоколадні вироби	13,68
Плитковий шоколад	19,76

Розраховано за даними [36]

Таким чином, враховуючи потенціал ринку, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» доцільно приділити увагу створенню плиткових шоколадних продуктів.

Слід зауважити, що продумана асортиментна та інноваційна політика дозволяє стимулювати попит споживачів продукції «АВК» у тих сегментах, у яких вони навряд чи стали б збільшувати споживання. Розширення асортименту дає можливість більш повно задовольнити потреби окремих груп населення і отримати від цього додатковий дохід, а отже – зміцнити позиції на ринку та стати більш конкурентоспроможним.

Сьогодні ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» пропонує споживачам наступні види плиткового шоколаду (додаток Е), у тому числі із наповнювачами:

- 1) Шоколад Екстрачорний (80% какао), у складі якого лише три інгредієнти – какао терте, какао масло та цукор.
- 2) Шоколад Чорний (57%) – чорний шоколад з високим вмістом какао.
- 3) Шоколад Молочний (39%) – із вершковим смаком.
- 4) Молочний шоколад у стіках із різними видами начинок.
- 5) Аерований (пористий) шоколад

Пропонується у рамках проєкту доповнити лінійку плиткового шоколаду наступними трьома видами:

- 1) Шоколад Класичний (72%) – чорний шоколад з вищим за Чорний вмістом какао – орієнтований на аудиторію, що прагне споживати здорові та корисні продукти.
- 2) Шоколад Чорний лавандовий – із додаванням лаванди, яка підсилить корисні властивості чорного шоколаду.
- 3) Шоколад Чорний із м'ятою – шоколадні пластинки, що наповнені помадкою із маслом перцевої м'яти. Для такого шоколаду слід також запропонувати іншу упаковку – кожна пластинка має бути поміщена у окремий паперовий конверт.

Зазначені смаки доцільно впровадити у лімітованому випуску, а потім, зважаючи на відклик споживачів, можна ввести їх у постійну лінійку.

Отже, підсумовуючи сформульовані пропозиції щодо проєкту, зазначимо:

1. Сучасне кондитерське підприємство, яким є ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має на меті задоволення потреб населення в кондитерських виробках шляхом постійного вдосконалення їх якості та чутливого реагування на вимоги та тенденції ринку. Сьогодні такою тенденцією є забезпечення випуску нових найменувань дієтичних виробів та продуктів здорового харчування.

2. Дослідження також показали, що серед споживачів кондитерської продукції зростає категорія споживачів, котрі не є покупцями «традиційних» солодощів та прагнуть споживати більше шоколаду, зокрема, гіркого, із високим вмістом какао, а отже цей сегмент є привабливим для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» з точки зору збільшення конкурентних переваг.

3. Проведені дослідження виявили, що потенційно конкуренція на ринку кондитерських виробів буде зростати, тому виробникам слід приготуватися к тому, що завойовувати увагу споживачів потрібно, пропонуючи їм більше якісних новинок.

4. За наслідками проведеного дослідження запропоновано ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» проєкт, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, що передбачає введення у асортимент нових видів чорного шоколаду, що здатні задовольнити вимоги людей, орієнтованих на «здорове харчування»: Класичний шоколад (72% какао), чорний шоколад із лавандою, причому, останній, як передбачено, буде ексклюзивною пропозицією на ринку та чорний шоколад із м'ятою. Тобто, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» слід реалізувати проєкт покращення конкурентних позицій на ринку, впроваджуючи продуктові інновації.

5. Сумарні витрати на реалізацію проєкту, як очікується складуть 5 709,454 тис. грн. За розрахунками запропонований проєкт у рамках визначених

цілей підприємства за прогнозом є прибутковим для підприємства, а отже – доцільним до впровадження.

3.2. Розробка механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації в процесі діяльності

У попередньому розділі проведено оцінку існуючої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та встановлено, що її не можна вважати повністю ефективною, оскільки визначено ряд існуючих недоліків, серед яких вказано відсутність окремого стратегічного документа, котрий формалізував би управління конкурентоспроможністю; відсутня обґрунтована система критеріїв, котрі доцільно використовувати для моніторингу стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, побудови планових показників тощо.

За результатами проведеного дослідження управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та існуючих у науковій літературі підходів щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, запропонуємо наступний механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, котрий містить 9 взаємопов'язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.7).

Зауважимо, що наведена на рис. 3.7 система базується на існуючих напрацюваннях та є переробленим та доповненим автором представленою дослідження відповідно до потреб досліджуваного підприємства ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

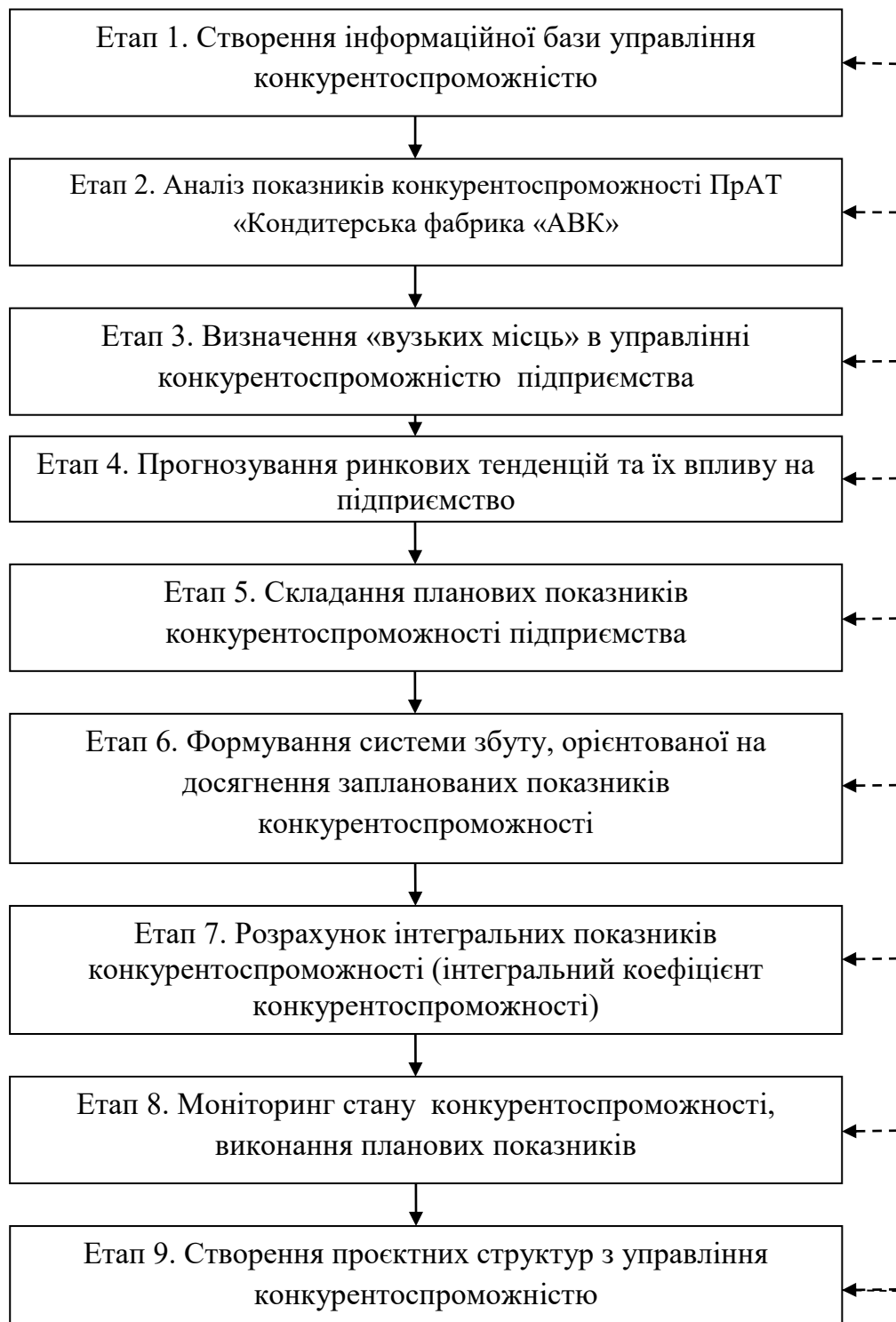


Рис. 3.7. Механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» [36]

Етап 1. Створення інформаційної бази для управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Практична реалізація раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності потребує відповідного інформаційного

забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено у якості вихідного етапу і, в той же час, воно виступає складовою кожного із наступних етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Зазначена інформаційна база охоплює інформацію із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Слід зазначити, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має систему показників, які є інформаційним забезпеченням процесу управління конкурентоспроможністю, але вона потребує впорядкування – у табл. 3.7 наведемо узагальнену систему інформаційного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.7

Пропоновані показники, що формують інформаційну базу для управління процесом забезпечення конкурентоспроможності

Складова конкурентоспроможності	Показники	Динаміка	Фактична динаміка
1. Виробнича діяльність	1.1. Рівень витрат (РВ)	скорочення	
	1.2. Фондовіддача (Ф)	зростання	
	1.3. Рентабельність товару (РТ)	зростання	
	1.4. Продуктивність праці	зростання	
2. Фінансовий стан	2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	стабілізація	
	2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	стабілізація	
	2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	зростання	
	2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	прискорення	
3. Організація збуту	3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	зростання	
	3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	стабілізація	
	3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	стабілізація	
	3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	зростання	
4. Конкурентоспроможність товару	4.1. Якість товару	зростання	
	4.2. Ціна товару	стабілізація	

(Складено автором)

Етап 2. Аналіз існуючих показників конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Оцінка рівня конкурентоспроможності – важливий елемент механізму управління конкурентоспроможністю. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», у оцінці повноти задоволення платоспроможного споживачів, конкурентних позицій на ринку та можливостей отримання підприємством необхідного прибутку. Аналіз рівня конкурентоспроможності доцільно проводити протягом року з метою здійснення контролю за реалізацією стратегічних цілей та аналітичного забезпечення оперативного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, так і по завершенні року з метою оцінки досягнутого рівня.

Результатом проведеної аналітичної роботи є систематизація і узагальнення чинників, що позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства на перспективний період.

Етап 3. Визначення «вузьких місць» в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Попередній етап полягає у виявленні ключових чинників, що впливають на стан конкурентоспроможності, можливих резервів забезпечення стійких темпів розвитку. Крім того, за його підсумками мають бути визначені фактори ризику, що негативно впливають на стан конкурентоспроможності підприємства.

Етап 4. Прогнозування ринкових тенденцій та їх впливу на підприємство .

Прогнозування стану ринку, на котрому працює ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» ґрунтується на врахуванні кількості та можливостей потенційних покупців придбати товари, які реалізує підприємство, у взаємозв'язку з чинниками, які визначають силу конкуренції на цільовому ринку діяльності підприємства , та дозволяє визначити потенційні можливості зміцнення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності.

Так, у попередньому підрозділі проведено прогнозування стану ринку із використанням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу.

Етап 5. Складання планових показників конкурентоспроможності підприємства.

На даному етапі за результатами, отриманими у попередніх етапах, визначається обґрунтований рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», котрий складається за планових його складових (див. табл. 3.7).

Етап 6. Формування системи збуту, орієнтованої на досягнення запланованих показників конкурентоспроможності.

Оперативні можливості, пов'язані із досягненням запланованих обсягів чистого доходу та забезпеченням його зростаючої динаміки на підприємстві, потребують формалізованого підходу збутової політики, оскільки саме показники збуту є ключовими та такими що впливають на всі інші складові механізму управління забезпечення конкурентоспроможності.

Процеси системи продажів є ключовими в діяльності підприємства, додають цінність з точки зору кінцевого споживача і підприємства в цілому та володіють високим рівнем проблемності. Зазначене потребує застосування процесного підходу в плануванні товарообороту підприємства – відповідно пропонується для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» скласти бізнес-процес обслуговування покупців та перевірити, чи відповідає він вимогам з точки зору ефективності [36].

Етап 7. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності (інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності).

Даний етап передбачає визначення критеріїв оцінки управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та показників, які відповідають даним критеріям. Зокрема, йдеться про розрахунок показників, що визначені для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» на етапі 2 – для планового рівня конкурентоспроможності та порівняння із існуючими. У підсумку також пропонується скласти таблицю за формою табл. 3.7, розрахувати інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності та порівняти його із значеннями за попередній період.

Етап 8. Моніторинг стану конкурентоспроможності, контроль за виконанням планових показників .

Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною, тому контроль є невід'ємним елементом кожного елементу механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Метою моніторингу та контролю є визначення, діагностика та інформування суб'єктів управління про певні відхилення від заданих планових параметрів.

Етап 9. Створення проєктних структур з управління конкурентоспроможністю.

Враховуючи той факт, що управління конкурентоспроможністю підприємства, насамперед, повинно фокусуватися на розв'язанні проблеми конкретного покупця, втіленої у бажанні придбати необхідний йому товар у потрібному місці та в потрібний час, краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Саме за такої постановки виявляється дуже важливим включити до пропонованої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» заходу із створення та впровадження проєктних структур з управління конкурентоспроможністю.

У рамках підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» пропонується запустити проєкт, котрий розглянутий у попередньому підрозділі та який сприятиме покращенню роботи підприємства, підвищення ефективності процесу управління забезпечення конкурентоспроможності.

У попередньому розділі також проведено оцінку існуючої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та визначено ряд існуючих недоліків, серед яких вказано невиражений розподіл функціоналу управління процесом забезпечення конкурентоспроможності в організаційній структурі: завдання, що відносяться до управління процесом забезпечення конкурентоспроможності розподілені серед декількох підрозділів підприємства, котрі не завжди

ефективно та злагоджено взаємодіють один із одним. Внаслідок цього ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» не завжди здатне гнучко реагувати на динаміку ринку, недостатньо ефективно використовує власні ресурси та має недостатньо обґрунтовану систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Також доцільно запропонувати з точки зору супроводження проєкту – із використанням проєктного підходу відокремити робочу групу у складі працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю. Необхідна чисельність персоналу групи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» з урахуванням успішної реалізації ними функцій і поставлених завдань має включати наступних фахівців (рис. 3.8).

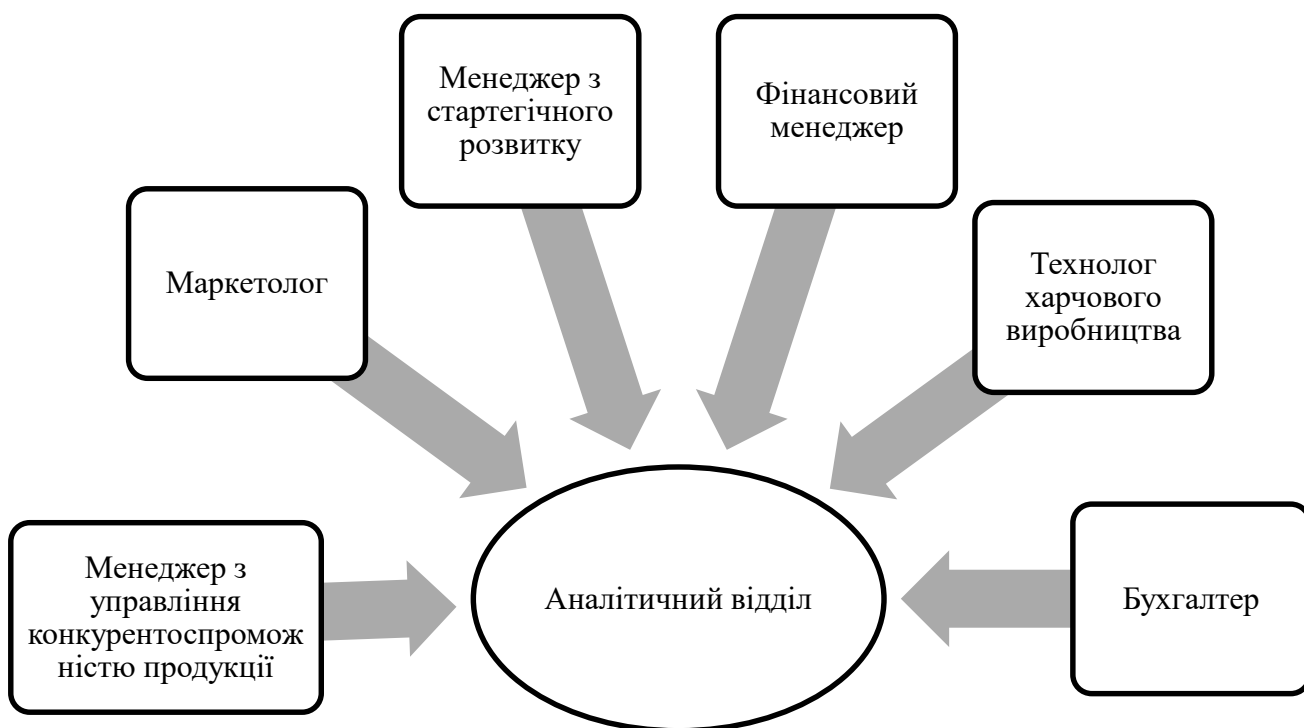


Рис. 3.8. Структура пропонованої групи з управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» згідно із проєктним підходом

Створення цієї групи дозволить забезпечити механізм управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» на довгострокову перспективу через належну побудову процесів планування рівня конкурентоспроможності, організації та координації управління конкурентоспроможністю, контролю, аналізу та оцінки конкурентоспроможності та регулювання процесів управління конкурентоспроможністю.

Як видно з наведеної схеми, за реалізацію і контроль процесів управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» відповідатиме керівник аналітичного відділу, котрому має бути підпорядкована така група. Інші члени групи є працівниками інших підрозділів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Таким чином, у наведеному підрозділі розглянуті всі складові пропонованого удосконаленого механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». У наступному параграфі буде розглянуто економічне обґрунтування втілення визначених пропозицій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та розраховані відповідні показники, які мають на меті обґрунтувати доцільність їх впровадження у досліджуваному підприємстві.

3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованого механізму

Розглянемо економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Реалізація заходів за планом розрахована на три роки. У таблиці 3.9 приведемо інвестиційні витрати для реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Інвестиційні витрати для реалізації запропонованого проєкту з введення нових смаків у лінійку плиткового шоколаду для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Маркетингове дослідження ринку	75,5
Розробка нових смаків плиткового шоколаду	488,1
Розробка та узгодження рецептур	1066,2
Експериментальні роботи	1655,5
Пробне виробництво	753,254
Проведення засідань спеціалізованої дегустаційної комісії	58,2
Витрати на технологічні роботи з розконсервації виробничої лінії №5	1077,2
Проведення атестації робочих місць	311,5
Сертифікація	185,5
Екологічна експертиза	38,5
Разом	5709,454

(Складено автором)

Сумарні витрати складуть 5 709,454 тис. грн., ці витрати являються одноразовими. Проект фінансується за рахунок власних коштів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та залученого кредиту у розмірі 3 млн. грн.

Розглянемо очікувану результативність запропонованого проєкту з випуску лімітованих смаків для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Найскладніше в даному випадку – це спрогнозувати надходження внаслідок реалізації запропонованих заходів з оновлення асортименту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», оскільки сприйняття споживачами новинки може бути непередбачуваним.

Скористаємося прогнозною методикою для визначення додаткових доходів, які отримає ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» від реалізації запропонованих заходів відповідно до представлених пропозицій. Спрогнозуємо зростання виручки ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» для першого року реалізації за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.4)$$

- де О – оптимістичний прогноз;
В – найбільш ймовірний прогноз;
П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних показників приросту виручки було проведене експертне опитування серед фахівців відділу маркетингу та аналітичного відділу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

Кожен з експертів представив власний прогноз обсягу реалізації для проєкту. Так, експерт 1 (фахівець відділу маркетингу) запропонував наступний прогноз – табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Експертна оцінка прогнозу реалізації для проєкту, що пропонується
впровадити для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

Назва виробу	Прогнозний обсяг реалізації, од/рік	Планова відпускна ціна за од, грн.	Прогнозний обсяг реалізації, тис. грн.
Шоколад Класичний (72%)	255 815	27,0	6 907
Шоколад Чорний лавандовий	128 857	28,0	3 608
Шоколад Чорний із м'ятою	115 424	29,5	3 405
Разом	500 096		13 920

(Складено автором)

Всього було опитано 7 експертів та за результатами опитування експертів, були отримані такі результати (таблиця 3.11):

Таблиця 3.11

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст виручки, тис. грн.	13 920	12 628	14 212	14 037	13 570	12 686	13 949

(Складено автором)

Величини цього прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.12).

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{cp})^2}{n}} \quad (3.5)$$

де O_i – прогноз i -го експерта;

O_{cp} – середнє арифметичне прогнозних значень;

Таблиця 3.10

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст виручки O_i	13920	12628	14212	14036,8	13569,6	12686,4	13949,2	-
O_{cp}	13571,71							
Відхилення $\Delta Pro = O_i - O_{cp}$	348,29	-943,71	640,29	465,09	-2,11	-885,31	377,49	-
ΔO	121302,94	890596,65	409965,80	216304,72	4,47	783781,38	142495,46	2564451,43

(Складено автором)

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту виручки ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації запропонованого проєкту (таблиця 3.4):

$$O_{cp} = 13\,572 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином:

$$\alpha = \sqrt{\frac{2564451,43}{7}} = 605,27.$$

Визначуваний коефіцієнт варіації(w), що характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_{cp}} \cdot 100\%, \quad (3.6)$$

де α – середнє квадратичне відхилення;

O_{cp} – середнє арифметичне прогнозних значень (таблиця 3.10);

Отже, коефіцієнт варіації складає:

$$w = \frac{605,27}{13571,71} \cdot 100\% = 4,46\%.$$

Оскільки $4,46\% < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання цих експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш ймовірний (В) приріст виручки приймаємо 14 037 тис. грн.(найбільш ймовірний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто по рядку середнього значення). За оптимістичним прогнозом (О) приріст виручки в результаті реалізації проєкту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» складатиме 14 212 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 12 628 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту виручки в 2021 році згідно з формулою 3.1:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6} = \frac{14212 + 4 \cdot 14037 + 12628}{6} = 13831 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічним чином прогнозується, що у 2022 році додатковий приріст виручки складе 14 662, а в 2023 році – 16 127. Середнє зростання показника виручки планується на 5-8% в рік.

Покажемо очікувані планові результати зростання виручки від реалізації проєкту ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Планові результати від реалізації проєкту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Зростання чистого доходу (виручки)	13 831	14 662	16 127
Зростання собівартості	11 142	8 893	9 626
Зростання прибутку від продажів	2 689	5 769	6 501

(Складено автором)

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» планове сумарне зростання прибутку від продажів становить 14 959 тис. грн.

На рисунку 3.9 покажемо динаміку прогнозованої виручки підприємства із урахуванням реалізації зазначеного проєкту.

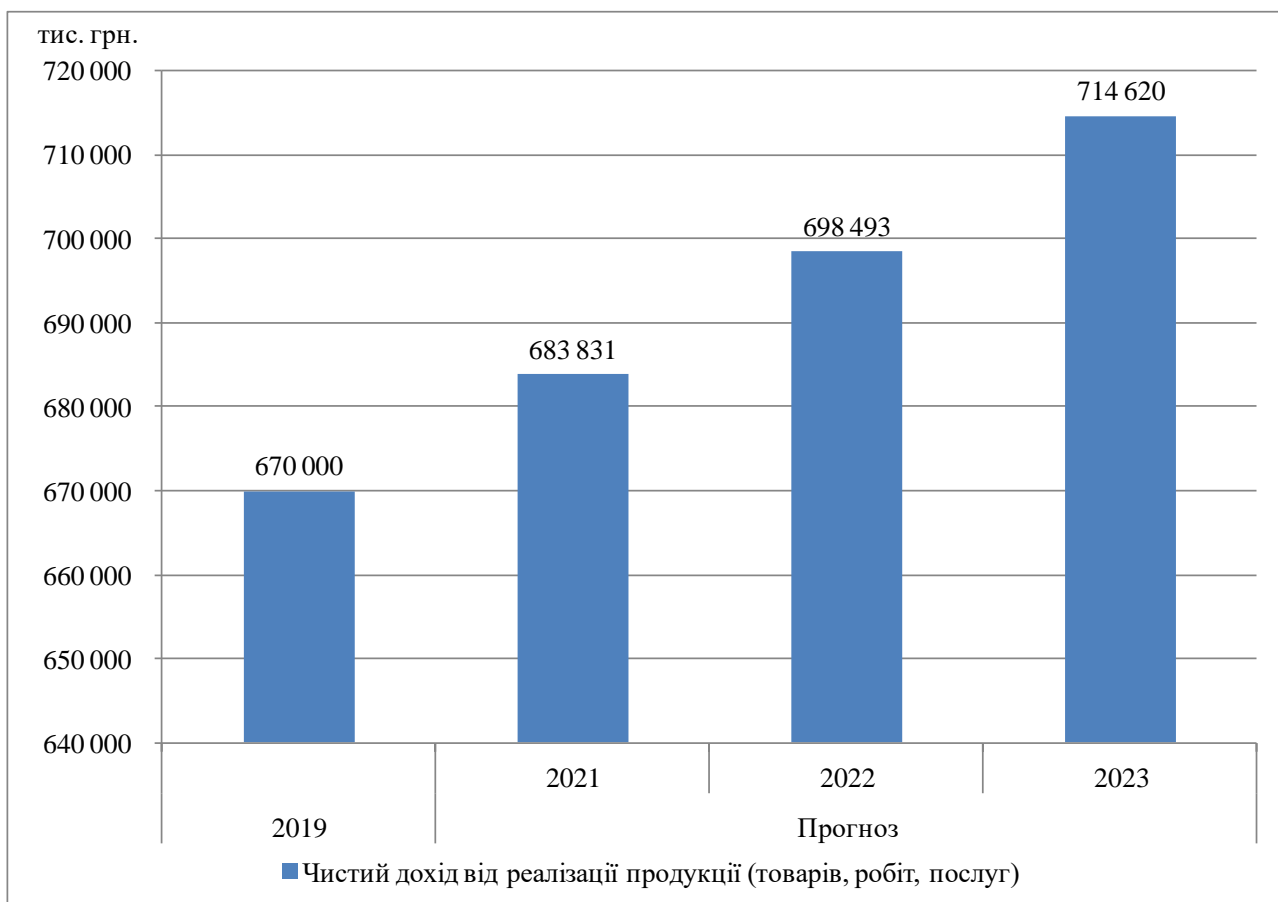


Рис. 3.9. Прогнозні показники чистого доходу від реалізації для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту

Дані щодо погашення кредиту та розрахунку відсотків наведемо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок оплати відсотків за кредит для реалізації проєкту, тис. грн.

Рік	Залишок кредиту на початок року	Погашення «тіла» кредиту	Процентні платежі	Сумарні витрати за кредитом
1	3 000,0	0,0	420,0	420,0
2	3 000,0	0,0	420,0	420,0
3	3 000,0	3 000,0	420,0	3 420,0

(Складено автором)

За умовами, кредит залучається під 14% річних та на умовах погашення «тіла» кредиту наприкінці періоду.

У таблиці 3.15 приведемо розрахунки показника ефективності реалізації проєкту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за методикою чистої приведеної вартості:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.7)$$

де C_t – чистий грошовий потік за проєктом; чистий грошовий потік – приріст прибутку від продажів у відповідному періоді порівняно із попереднім роком.

r – ставка відсотка.

r приймемо рівною 9,95% на рік – оскільки саме під цей відсоток ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» могло б розмістити засоби, витрачені на проєкт на депозиті у банку «Приватбанк» за програмою для корпоративних клієнтів.

Таблиця 3.15

**Чиста приведена вартість вкладень в реалізацію запропонованих заходів
для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

Період	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування при $r = 9,95\%$	ЧПС ₁	Коефіцієнт дисконтування при $r = 60\%$	ЧПС ₂
0	-5 709	1,000	-5 709	1,000	-5 709
1	2 679	0,910	2 436	0,625	1 674
2	5 769	0,827	4 772	0,391	2 253
3	6 501	0,752	4 891	0,244	1 587
Разом			6 390		-195

*У останній рік відбувається повернення «тіла» кредиту – 3 млн. грн.

(Складено автором)

Внутрішню ставку доходу за проєктом розрахуємо за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{a-b}, \quad (3.8)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій $NPV > 0$;

B – величина ставки дисконту, при якій $NPV < 0$;

а – величина додатної чистої нинішньої вартості NPV при величині ставки дисконту А;

в – величина від'ємної чистої нинішньої вартості NPV при величині ставки дисконту В.

При річній ставці дисконту 9,95% величина NPV дорівнює 6 390 тис. грн.

При річній ставці дисконту 60% величина NPV = - 195 тис. грн.

Таким чином, IRR складає:

$$IRR = 9,95 + \frac{6\,390 \cdot (60 - 9,95)}{6\,390 - (-195)} = 58,52 \, \%.$$

Далі розрахуємо індекс рентабельності вкладень у визначені заходи – відношення дисконтованого грошового потоку до обсягу інвестицій.

$$PJ = \sum \frac{I_n}{C_0}, \quad (3.9)$$

де I_n – дисконтована вартість грошей.

$$PJ = \frac{2\,436 + 4\,772 + 4\,891}{5\,709} = 2,12$$

Індекс рентабельності за проектом показав, що на кожну вкладену у реалізацію запропонованих заходів з реалізації проєкту гривню очікується віддача у розмірі 2,12 грн. приросту прибутку від продажів.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» повністю окупляться за 1 рік. Узагальнені показники ефективності приведемо в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Прогнозні показники ефективності заходів з реалізації проєкту для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

Показник	Позначення	Значення
Чиста приведена вартість, тис. грн.	NPV	6 390
Внутрішня ставка доходності, %	IRR	58,52
Індекс рентабельності, грн./грн.	PI	2,12
Термін окупності, років	Ток	1

(Складено автором)

Таким чином, проєкт реалізації комплексу запропонованих заходів з метою вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим для підприємства, а отже – доцільним до впровадження.

Заключним етапом оцінки ефективності пропонованого проєкту, що спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» є розрахунок показника конкурентоспроможності та порівняння із базовим періодом, 2019 роком за наступними складовими:

- 1) виробнича діяльність підприємства;
- 2) фінансовий стан підприємства;
- 3) організація збуту;
- 4) конкурентоспроможність товару.

Розрахунок проведемо за прогнозом для 2021 року – оскільки проєкт передбачає вивід нових смаків плиткового шоколаду у вигляді лімітованого випуску – відповідно до проведених розрахунків, планових показників та прогнозних оцінок. Аналіз буде проведений за принципом «за інших рівних умов».

За алгоритмом, що був використаний у попередньому розділі, розпочнемо з аналізу показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства. Розрахунок даних показників для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за прогнозом наведено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

**Прогнозні показники ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2019 р.	2021 Прогноз	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	670 000	683 831	13 831,0	2,06
Чистий прибуток, тис. грн.	580,00	2 336	1 756,2	302,79
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	200 000	200 000	0,0	0,00

Продовження табл. 3.17

Середньорічна чисельність працюючих, чол.	2 018	2018	0,0	0,00
Фондовіддача, грн.	3,35	3,42	0,1	2,06
Фондомісткість, грн.	0,30	0,29	0,0	-2,02
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	99,11	99,11	0,0	-
Прибутковість основних засобів, %	0,29	1,17	0,9	-
Рентабельність товару, %	9,69	9,95	0,26	-

(Складено автором)

Дані таблиці 3.17 свідчать про те, що прогнозний показник фондовіддачі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту має тенденцію до зростання, а прогнозний показник фондомісткості продукції - навпаки. Порівняння показників фондовіддачі наведено на рисунку 3.10.

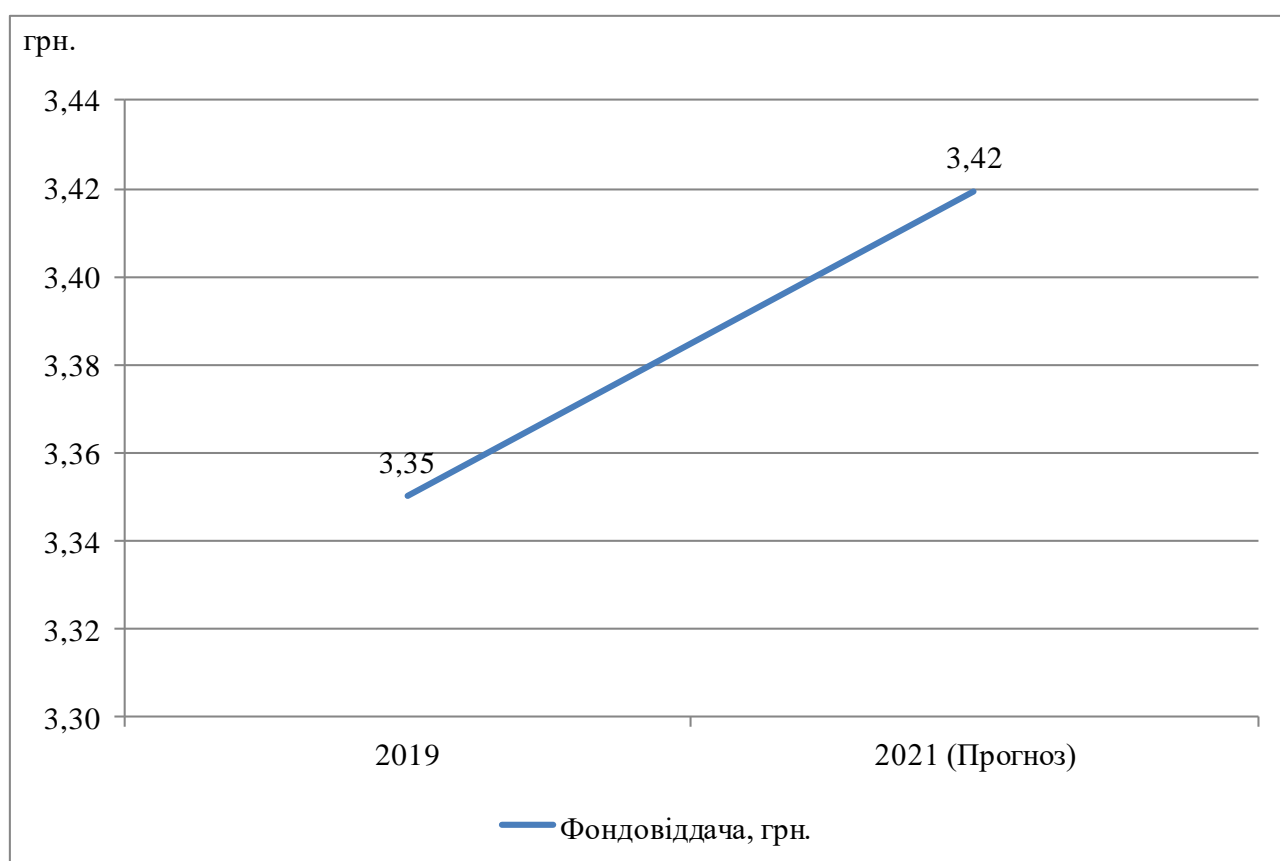


Рис. 3.10. Порівняння показників фондовіддачі ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 р. та за прогнозом

За розрахованими прогнозними даними, що наведені у табл. 3.17, обчислені показники фондовіддачі та фондомісткості продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» показали, що їх рівень у 2021 році за прогнозом

становитиме 3,42 грн. та 0,29 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних виробничих засобів приходиться 3,42 грн. реалізованої продукції внаслідок запуску проєкту, а на виробництво 1 грн. продукції буде залучено 0,29 грн. основних засобів.

Загальне зростання фондівіддачі становитиме 2,06 %.

Тобто, за проєктом спостерігаються кращі показники фондівіддачі та фондомісткості продукції, ніж спостерігалися у базовому 2016 р. Така динаміка є сприятливою для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та свідчить на користь пропонованого проєкту.

Що стосується фондоозброєності, то за прогнозом вона залишиться незмінною порівняно із 2019 роком; це пов'язано із тим, що не прогнозується зміни середньорічної вартості основних виробничих засобів разом із чисельністю працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту.

Що стосується показнику прибутковості основних засобів підприємства, то він за прогнозом зросте порівняно із 2019 р., оскільки 2019 р. підприємство закінчило із чистим прибутком 580 тис. грн., а у 2021 р. за прогнозом очікується чистий прибуток у розмірі 2 336 тис. грн. Відповідно прогнозний показник прибутковості основних засобів становитиме 1,17%, що є більшим, якщо порівнювати із 2019 р. (0,29 %), зростання становить 0,9 процентних пункти.

Розрахований за прогнозом показник рентабельності товару ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» показав, що рентабельність виробництва товарів внаслідок реалізації проєкту зросте на 0,26 процентних пункти порівняно із 2019 роком та становитиме 9,95 %.

Отже, розраховані прогнозні показники ефективності виробничої діяльності свідчать про позитивний ефект внаслідок реалізації проєкту, очікується зростання ефективності використання основних виробничих засобів, позитивна динаміка показників прибутковості товарів, що виробляються та

прибутковості основних засобів, що відбудеться внаслідок зростання чистого доходу та чистого прибутку.

Перейдемо тепер до показників фінансового стану підприємства, наступного напрямку комплексної оцінки конкурентоспроможності.

Прогнозні фінансові результати ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації пропонованого проєкту наведені у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

**Прогнозні фінансові результати ПрАТ «Кондитерська фабрика
«АВК», тис. грн.**

Найменування статті	2019 рік	2021 рік	Відхилення	
			+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	670 000	683 831	13 831	2,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	610 800	621 942	11 142	1,82
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1 360	2 849	1 489	109,49
Чистий прибуток	580	2 336	1 756	302,79

(Складено автором)

Як видно з наведених у таблиці даних, за прогнозом внаслідок реалізації проєкту ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», як очікується, отримає виручку від реалізації у розмірі 683 831 тис. грн., що на 2,06 % або на 13 831 тис. грн. більше, ніж у базовому 2019 році. Чистий прибуток за прогнозом також помітно зросте, його динаміку покажемо на рис. 3.11.

При цьому очікуваний показник собівартості збільшиться на 1,82 % або на 11 142 тис. грн. порівняно із базовим, 2019 роком. Як можна побачити, очікується, що відбудеться перевищення темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості, що також вказує на позитивні зміни, що очікуються у господарській діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації визначеного проєкту. Як було раніше визначено, це за плановий обсяг зростання чистого доходу внаслідок виводу на ринок нових смаків плиткового шоколаду, попит на котрий зростатиме відповідно до

отриманих оцінок та побудованих прогнозів кон'юнктури кондитерського ринку, пропозиції та внутрішнього споживчого попиту.

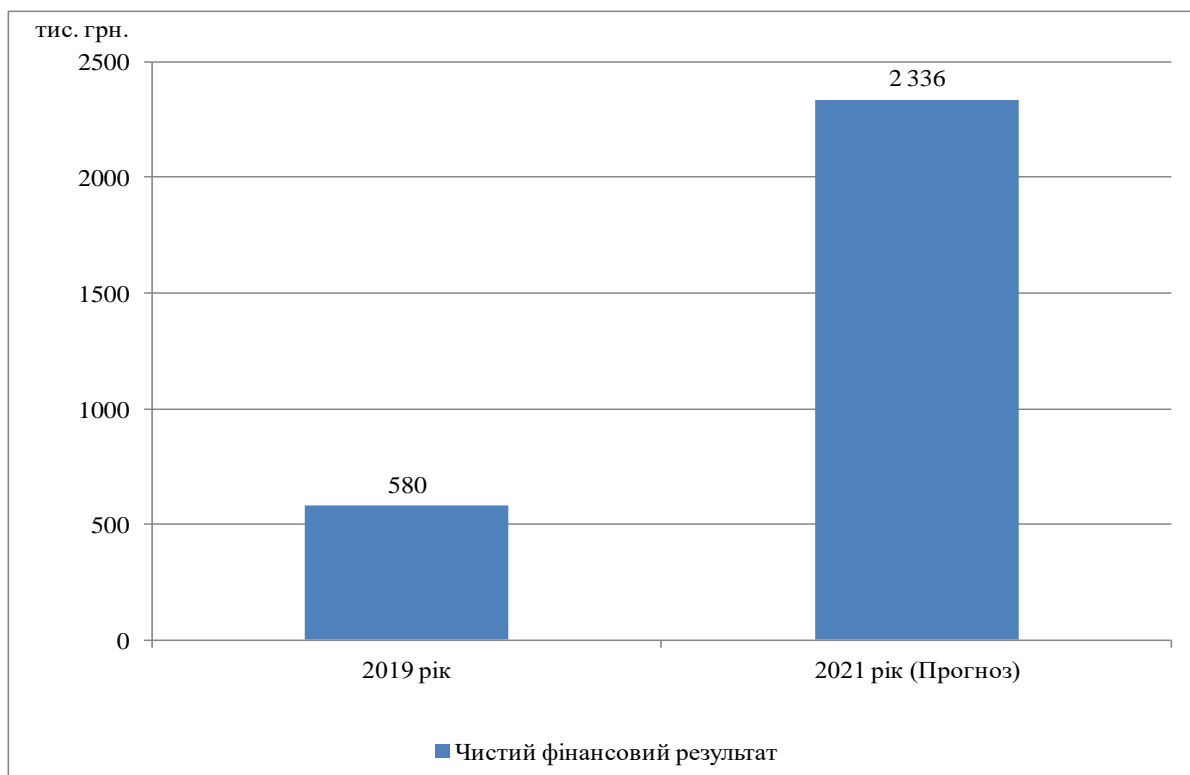


Рис. 3.11. Порівняння показників чистого прибутку ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 р. та за прогнозом

За підсумками 2019 року чистий прибуток становив 580 тис. грн., внаслідок реалізації проєкту прогнозується його зростання до 2 336 тис. грн., що є позитивною ознакою щодо реалізації проєкту для досліджуваного підприємства.

У підсумку, фінансова результативність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за отриманими прогнозними даними у 2021 році за показниками чистого доходу та чистого прибутку буде кращою за базовий період.

Далі перейдемо до розрахунку прогнозних показників ліквідності та платоспроможності, котрі покажуть, як зміниться здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок ліквідних активів внаслідок реалізації проєкту; розрахунок наведений у табл. 3.19.

**Прогнозні показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК»**

Коефіцієнти	2019	2021 (Прогноз)	Відхилення
Поточної ліквідності	1,014	1,035	0,021
Швидкої ліквідності	0,873	0,867	-0,006
Абсолютної ліквідності	0,011	0,016	0,005
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	2,72	5,13	2,409

(Складено автором)

За розрахунками, що наведені у табл. 3.19, коефіцієнт поточної ліквідності за прогнозом, так само як наприкінці 2019 року становитиме більше 1, що відповідає рекомендованим значенням; за прогнозом очікується його зростання, відповідно, запас ліквідності збільшиться. В свою чергу, коефіцієнт швидкої ліквідності за прогнозом також відповідатиме рекомендованим значенням (0,6-0,8), незважаючи на скорочення, котре прогнозується внаслідок очікуваного зростання дебіторської заборгованості. Слід зазначити, що це є планове зростання, котре не матиме загрози для підприємства.

Прогнозний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» також буде більшим за 0, а крім того зросте у прогнозному періоді порівняно із 2019 роком. Його розраховане прогнозне значення показує, що підприємство має бути здатним розрахуватися із 1,6% поточної заборгованості за рахунок найбільш ліквідних активів, якщо порівнювати, то наприкінці 2019 року цей показник був меншим та складав 1,1 %. Таке збільшення коефіцієнту очікується внаслідок прогнозного приросту найбільш ліквідних активів за рахунок реалізації проєкту.

Прогнозний коефіцієнт обертання оборотних коштів показав, що оборотні активи протягом року обертатимуться значно швидше, 5,13 разів; для порівняння, у 2019 році значення показнику становило 2,72 оборотів на рік. Це свідчить про прогнозне покращення ділової активності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Слід зауважити, що такі зміни спричинені не лише зростанням

чистого доходу внаслідок реалізації проєкту, але й оптимізацією структури оборотних засобів, що відбувалася протягом досліджуваного періоду.

Таким чином, проведені прогностичні розрахунки вказують на в цілому очікуване покращення стану ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», а також на значне пришвидшення обертання оборотних коштів, що також позитивно характеризую діяльність підприємства, у тому числі, внаслідок реалізації зазначеного проєкту.

Розглянемо також прогностичні показники фінансової стійкості підприємства (табл. 3.20)

Таблиця 3.20

Прогностичні показники фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

Показник	2019	2021 (Прогноз)	Відхилення
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,585	-0,005
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,42	1,411	-0,009
Показник фінансового левириджу	0,0283	0,028	0,000

(Складено автором)

Прогностичні розраховані дані вказують на незначне погіршення фінансової стійкості підприємства внаслідок реалізації проєкту. Так, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за рахунок власних фінансових ресурсів відповідно до отриманого прогнозу здатна профінансувати 58,5% майна, що незначно менше за аналогічний період 2019 року, але свідчить, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у повній мірі відповідає рекомендованим критеріям фінансової незалежності.

Також за прогнозом значення показника фінансової стабільності вказує, що 1,41 грн. гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії (для порівняння, у 2019 р. цей показник становив 1,42 грн.). Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5, отже, за прогнозом ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» матиме достатню величину власного капіталу. Показник фінансового левириджу скоротився, але це відбулося не внаслідок погіршення фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», а за рахунок того, що прогностичні темпи приросту власного

капіталу компанії також очікуються більшими за темпи приросту довгострокових залучених коштів. Слід зауважити, що наведені зміни спричинені залученням позикових коштів задля реалізації проєкту. Також, як показали розрахунки, таке збільшення заборгованості не матиме помітного впливу на стан фінансової стійкості та не є загрозливим для підприємства.

Визначимо також прогностні показники рентабельності для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту, результати розрахунку наведемо у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

**Прогностний розрахунок показників рентабельності ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК», %**

Коефіцієнти	2019	2021 (Прогноз)	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	9,69	9,95	0,26
Коефіцієнт рентабельності реалізації	8,84	9,05	0,21
Операційна рентабельність продажу	0,09	0,34	0,26
Коефіцієнт рентабельності активів	0,13	0,71	0,58
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,31	1,22	0,91

(Складено автором)

Отже, підсумок за розрахованими очікуваними показниками рентабельності полягає у тому, що всі показники покращаться внаслідок реалізації проєкту. Зокрема:

6) коефіцієнт рентабельності основної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за прогнозом матиме значення, краще за рівень 2019 року – очікується, що за прогнозом прибуток від реалізації складатиме 9,95% у загальному обсязі собівартості, значення коефіцієнту збільшиться на 0,26 процентних пункти;

7) за прогностним показником коефіцієнту рентабельності реалізації також спостерігається покращення – в результаті реалізації проєкту показник збільшиться з 8,84% до 9,05%; тобто, якщо у 2019 році прибуток від реалізації

продукції становив 8,84% у загальному обсязі чистого доходу, то у прогнозованому 2021 році становитиме 9,05%;

8) прогнозується також зростання показнику операційної рентабельності продажу на 0,26 процентних пункти порівняно із 2019 роком; тобто, за прогнозом чистий прибуток складатиме 0,34% у чистому доході (для порівняння, у 2019 році – 0,0866 %);

9) за прогнозним показником коефіцієнту рентабельності активів спостерігається збільшення на 0,58 процентних пункти – якщо у 2019 році рентабельність активів становила 0,13%; тобто, на кожен гривню середньої вартості майна приходилося 0,0013 грн. чистого прибутку, то за прогнозом внаслідок реалізації проєкту – 0,0071 грн.; це свідчить про певне покращення майнового стану підприємства;

10) прогнозний коефіцієнт рентабельності капіталу також виявив зростання – на 0,91 процентних пункти порівняно із 2019 роком, що свідчить про покращення використання капіталу підприємства

Слід визначити, що внаслідок реалізації проєкту за прогнозом ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» отримуватиме зростання показників ефективності господарської діяльності, що відбудеться внаслідок зростання чистих доходів та прибутку, що безперечно свідчить про зростання його конкурентоспроможності.

Далі оцінимо прогнозовану ефективність організації збуту товару (табл. 3.22)

Таблиця 3.22

Прогнозні показники ефективності організації збуту товару ПрАТ

«Кондитерська фабрика «АВК»

Показник	2019	2021 (Прогноз)	Відхилення
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,005	0,005	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,657	0,721	0,064
Витрати на рекламу (збут), тис. грн.	14 000	15 200	1 200
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	-220 000	13 831	233 831
Коефіцієнт ефективності реклами	-0,06	1,10	1,16

(Складено автором)

Наведені дані свідчать, що затовареність готовою продукцією за прогнозом залишиться незмінною. Як вже було зазначено, це зумовлене специфікою виробництва ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що не передбачає утворення значних залишків готової продукції на складах, оскільки кондитерські вироби відносяться до виробів із обмеженим терміном придатності та терміном реалізації.

Прогнозний коефіцієнт завантаження виробничих потужностей має зрости внаслідок реалізації проєкту, що передбачає розконсервування виробничої лінії для виробництва плиткового шоколаду. Так, його значення за прогнозом буде більшим за значення, що спостерігалось у 2019 році та становитиме 72,1%. Для порівняння, у 2019 р. значення коефіцієнту було 65,7%. Таким чином, за даним показником збутова діяльність за прогнозом є такою, що покращилася внаслідок реалізації проєкту.

Показник ефективності реклами теж свідчить про очікуване покращення за проєктом – якщо у 2019 році його значення було від’ємним та вказувало, що на кожную вкладену у збут гривню прийшлося 0,06 грн. скорочення чистого доходу від реалізації, то за прогнозом цей показник складатиме 1,1 грн., що свідчить про приріст чистого доходу у розрахунку на додаткові вкладення у рекламу.

Таким чином, за визначеним прогнозом, в цілому для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» очікується підвищення ефективності організації збуту товарів.

Підсумуємо прогнозну оцінку ефективності реалізації пропонованого проєкту для підприємства розрахунком інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства відповідно до вже використаної раніше методики Л. Артеменко та Г. Толмачової за формулами (2.1) – (2.4):

У табл. 3.23 наведемо прогнозні розрахунки, їхню бальну оцінку та узагальнені критерії.

Таблиця 3.23

**Прогнозний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту**

Показники конкурентоспроможності	2019	2021 (Прогноз)	Бали 2019	Бали (Прогноз)
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)				
1.1. Рівень витрат (РВ)	0,912	0,909	12	13
1.2. Фондовіддача (Ф)	3,35	3,42	10	11
1.3. Рентабельність товару (РТ)	9,69	9,95	12	13
1.4. Продуктивність праці	332,01	338,87	9	10
$ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП$			11,32	12,32
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,59	0,585	12	11
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,42	1,411	13	12
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,011	0,016	10	11
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	2,75	5,13	12	14
$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО$			11,48	11,65
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)				
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	8,8358	9,05	10	11
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,005	0,005	13	13
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,657	0,721	9	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	-0,06	1,10	6	10
$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР$			10,2	11,34
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)				
4.1. Якість товару	-	-	14	14
4.2. Ціна товару	-	-	12	12
КТ			13	13
$ККО = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$			11,66	12,12

(Складено автором)

На рис. 3.12 наведемо порівняльні значення інтегрального показнику до та після реалізації проєкту.

Отже, загальний підсумок за проведеним прогнозним розрахунком та порівнянням очікуваного рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту із розрахунком коефіцієнту

конкурентоспроможності у базовому періоді полягає у тому, що спостерігається однозначне покращення стану конкурентоспроможності, внаслідок того, що запровадження визначеного проєкту сприятиме збільшенню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

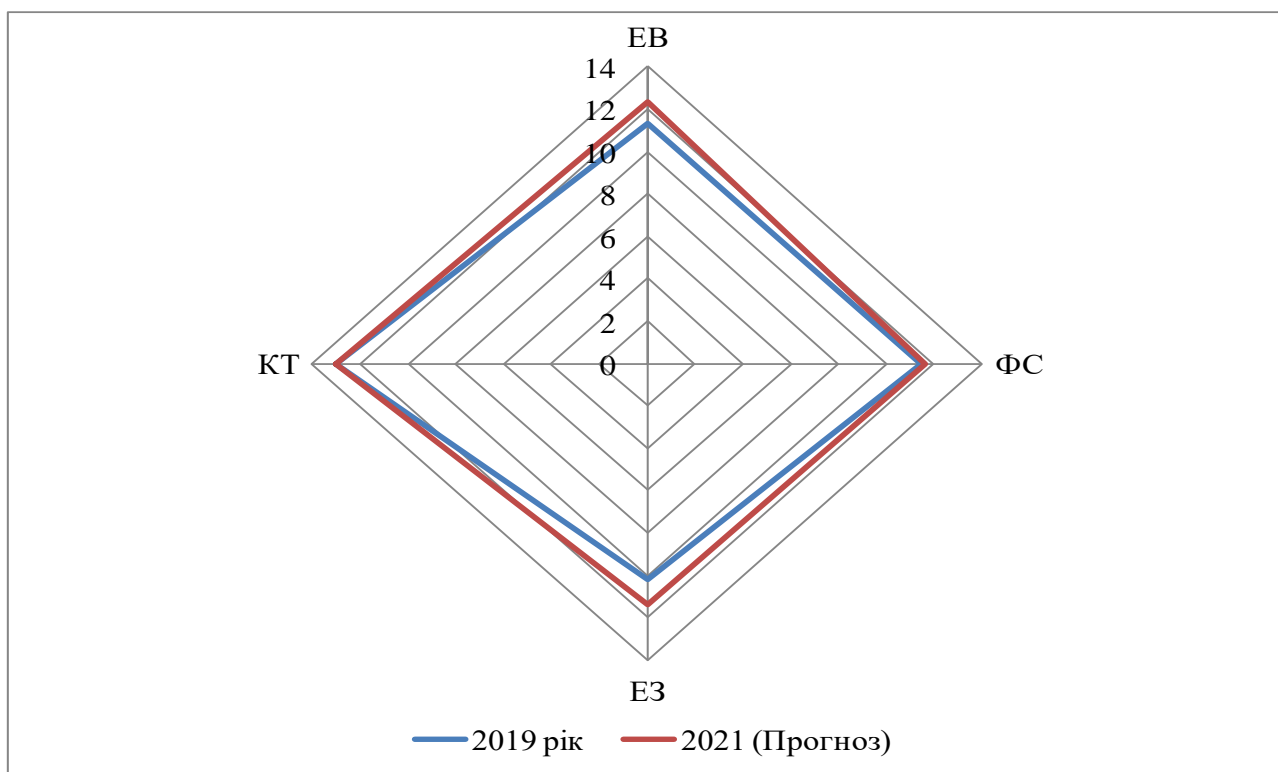


Рис. 3.12. Порівняння складових конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 р. та за прогнозом

Слід зазначити, що показник конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика за прогнозом виявив покращення за трьома складовими з чотирьох. Найбільше зростання спостерігалось для складових ефективності організації збуту товарів та виробничої діяльності. Таким чином, за всіма визначеними критеріями, запропонований проєкт є доцільним до реалізації.

Аналогічним чином розрахуємо прогнозні дані коефіцієнту конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» ще на два роки.

Так, прогноз коефіцієнту конкурентоспроможності на 2022 рік із його відповідними складовими покажемо у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

**Прогнозний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ
«Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту на 2022 рік**

Показники конкурентоспроможності	2021 (Прогноз)	2022 (Прогноз)	Прогнозні бали	
			2021	2022
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)				
1.1. Рівень витрат (РВ)	0,909	0,903	13	13
1.2. Фондовіддача (Ф)	3,42	3,49	11	11
1.3. Рентабельність товару (РТ)	9,95	10,73	13	14
1.4. Продуктивність праці	338,87	346,13	10	11
ЕВ = 0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП			12,32	12,82
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,585	0,591	11	11
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,411	1,445	12	12
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,016	0,022	11	12
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	5,13	5,04	14	14
ФС = 0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО			11,65	12,01
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)				
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	9,05	9,69	11	12
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,005	0,005	13	13
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,721	0,721	10	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,10	1,04	10	10
ЕЗ = 0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,14КР			11,34	11,71
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)				
4.1. Якість товару	-	-	14	14
4.2. Ціна товару	-	-	12	12
КТ			13	13
ККО = 0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ			12,12	12,39

(Складено автором)

Отже, якщо порівнювати значення отриманого прогнозного ККО на другий рік реалізації проєкту із попереднім прогнозним значенням, то слід зазначити, що цей коефіцієнт для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» ще

зросте, про що свідчать дані таблиці – з 12,12 до 12,39. Таке збільшення дозволяє зробити висновок, що у наступному році реалізації проєкту підприємство зможе ще наростити рівень конкурентоспроможності.

У табл. 3.25 наведемо прогноз коефіцієнту конкурентоспроможності на третій, 2023 рік реалізації проєкту.

Таблиця 3.25

Прогнозний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ

«Кондитерська фабрика «АВК» внаслідок реалізації проєкту на 2023 рік

Показники конкурентоспроможності	2022 (Прогноз)	2023 (Прогноз)	Прогнозні бали	
			2022	2023
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)				
1.1. Рівень витрат (РВ)	0,903	0,896	13	14
1.2. Фондовіддача (Ф)	3,49	3,76	11	12
1.3. Рентабельність товару (РТ)	10,73	11,58	14	14
1.4. Продуктивність праці	346,13	354,12	11	12
ЕВ = 0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП			12,82	13,42
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,591	0,593	11	11
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,445	1,458	12	12
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,022	0,027	12	12
2.4. Коефіцієнт оборотання оборотних коштів (КО)	5,04	5,05	14	14
ФС = 0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО			12,01	12,01
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)				
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	9,69	10,38	12	13
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,005	0,005	13	13
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,721	0,721	10	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,04	0,94	10	9
ЕЗ = 0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,14КР			11,71	11,94
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)				
4.1. Якість товару	-	-	14	14
4.2. Ціна товару	-	-	12	12
КТ			13	13
ККО = 0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ			12,39	12,53

(Складено автором)

Отже, загальний підсумок за проведеними прогнозними розрахунками інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» по роках реалізації проєкту полягає у тому, що у ККО зростатиме протягом кожного року, як це показано на рис. 3.13.

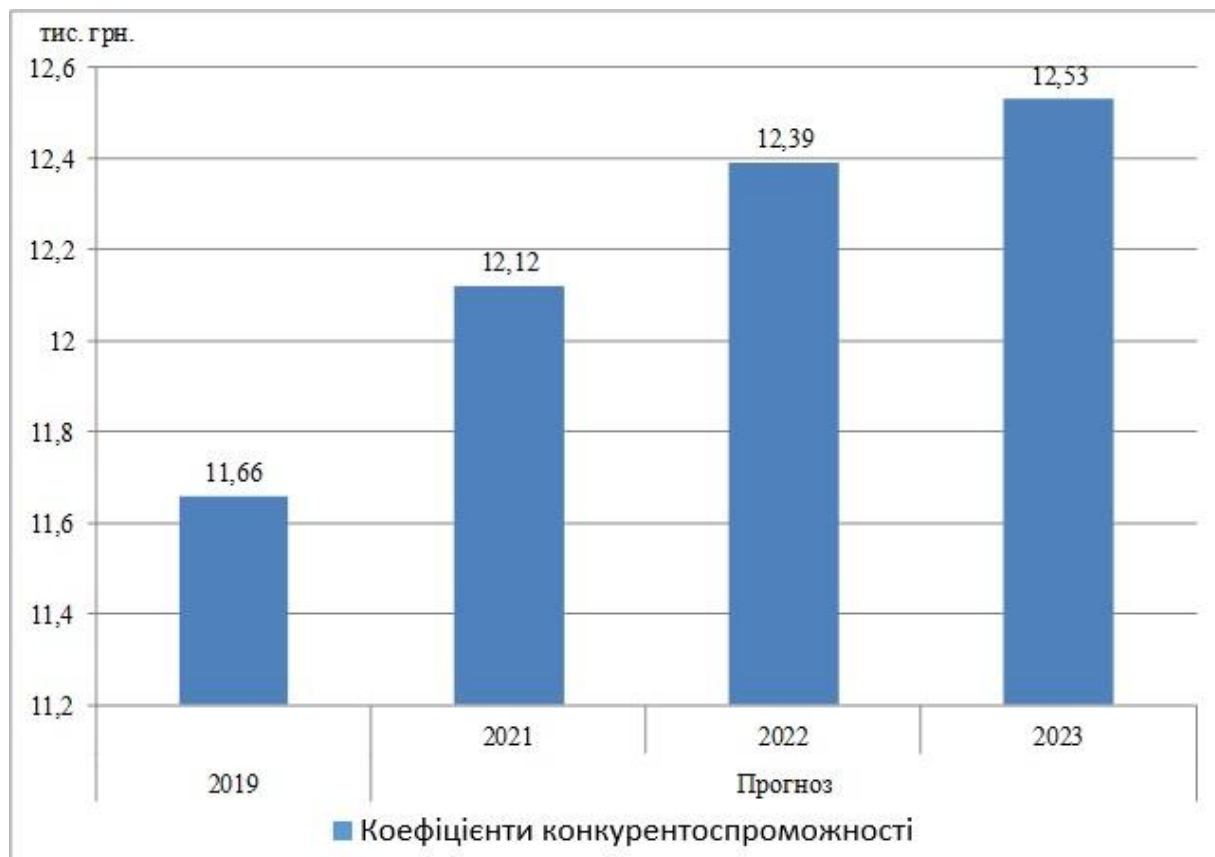


Рис. 3.13. Коефіцієнти конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» у 2019 р. та за прогнозом, у 2021-2023 рр.

В цілому значення коефіцієнту конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» змінюється з 11,66 у 2019 році до 12,53 у прогнозному 2023 році.

Таким чином, за всіма визначеними критеріями, запропонований проєкт є доцільним до реалізації.

Висновки до розділу 3

Для покращення ситуації стосовно управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» запропонований проєкт, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, що передбачає введення у асортимент нових видів чорного шоколаду, що здатні задовольнити вимоги людей, орієнтованих на «здорове харчування»: Класичний шоколад (72% какао), чорний шоколад із лавандою, причому, останній, як передбачено, буде ексклюзивною пропозицією на ринку та чорний шоколад із м'ятою. Тобто, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» слід реалізувати проєкт покращення конкурентних позицій на ринку, впроваджуючи продуктивні інновації.

Сумарні витрати на реалізацію проєкту, як очікується складуть 5 709,454 тис. грн. За розрахунками запропонований проєкт у рамках визначених цілей підприємства за прогнозом є прибутковим для підприємства, а отже – доцільним до впровадження.

У дослідженні запропонований вдосконалений механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, котрий містить 9 взаємопов'язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Він передбачає пропозицію для супроводження проєкту – відокремити робочу групу на засадаї проектного підходу у складі працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю.

За отриманими прогнозними розрахунками встановлено, що за всіма визначеними критеріями, запропонований проєкт є доцільним до реалізації та є таким, що покращує стан господарської діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

1) прогнозний критерій ефективності виробничої діяльності підприємства виявив зростання, порівняно із 2019 р., зокрема, відбулося помітне збільшення фондівіддачі та продуктивності праці;

2) прогнозний критерій фінансового стану підприємства виявив зростання внаслідок реалізації запропонованого проєкту за рахунок того, що фінансова результативність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за чистим прибутком та виручкою буде кращою, ніж у 2019 році. Також проведені прогнозні розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на очікуваний покращений стан ліквідності та платоспроможності, а за показниками фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за прогнозом зберігатиме становище фінансової безпеки;

3) прогнозний критерій ефективності організації збуту товару показав зростання порівняно із базовим значенням внаслідок покращення значень коефіцієнту завантаження виробничих потужностей та показнику ефективності реклами.

4) значення коефіцієнтів конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що розраховані на весь прогнозний період виявили впевнене зростання: від 11,66 у 2019 році до 12,53 у прогнозному 2023 році.

Отже, пропонований проєкт для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що передбачає введення у асортимент нових видів плиткового чорного шоколаду є таким, що слід вважати ефективним, його реалізація дозволить збільшити чистий дохід підприємства та прибуток, наростити показники економічної результативності, та відповідно – покращити рівень його конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ

Наведемо узагальнюючі висновки за результатами дослідження ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика здатності організації формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на певний період часу і на певному сегменті ринку, що включає в себе систему і якість управління економічним, виробничим, кадровим, управлінським, інвестиційно-інноваційним, біологічним, споживчим та маркетинговим потенціалом, спрямованим на виготовлення і збут якісного товару в інтересах споживачів.

Вивчення методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства призвело до відокремлення двох принципових методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності.

1) перший підхід – кваліметричний – заснований на розрахунку показника конкурентоспроможності з урахуванням споживчих показників якості і ціни товарів;

2) другий підхід – маркетинговий – враховує показники ринкової ситуації.

Визначено, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність певних методів та способів управління, які дають можливість підприємству утримувати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Даний механізм включає: інноваційне управління на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми та методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макrorівні, мезорівні та мегарівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» спеціалізується на виробництві шоколаду, шоколадних цукерок та іншої кондитерської продукції. Крім того, кондитери компанії розробили асортимент діабетичних продуктів, один з найширших серед українських виробників (молочний, екстра-чорний шоколад та батончики без цукру). Проведений аналіз довів про існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності кондитерських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів. Також важливо зазначити щодо існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» – компаній «Рошен» та «Конті», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

Узагальнені висновки щодо проблем, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» полягають у наступному:

1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2017-2019 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2017-2019 рр.: визначено, що у 2019 р. ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2017 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2017-2019 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

4) Недосконалий рівень інвестування у основні засоби з точки зору підвищення інноваційності виробництва: встановлено, що підприємство характеризується зростання зношуваності основних засобів та скороченням коефіцієнту їхньої придатності, що є проблемним моментом,

5) Зростання обсягів виробництва кондитерської продукції останні два роки (після значного їх скорочення) разом із збільшенням обсягів імпорту вказує на скорочення попиту на внутрішньому ринку та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємством, щоб утримувати свої конкурентні переваги.

6) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

Важливо зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Також за підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких

сторін в діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має саме управлінську природу.

Для покращення ситуації стосовно управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» запропонований проєкт, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, що передбачає введення у асортимент нових видів чорного шоколаду, що здатні задовольнити вимоги людей, орієнтованих на «здорове харчування»: Класичний шоколад (72% какао), чорний шоколад із лавандою, причому, останній, як передбачено, буде ексклюзивною пропозицією на ринку та чорний шоколад із м'ятою. Тобто, ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» слід реалізувати проєкт покращення конкурентних позицій на ринку, впроваджуючи продуктові інновації.

Сумарні витрати на реалізацію проєкту, як очікується складуть 5 709,454 тис. грн. За розрахунками запропонований проєкт у рамках визначених цілей підприємства за прогнозом є прибутковим для підприємства, а отже – доцільним до впровадження.

У дослідженні запропонований вдосконалений механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, котрий містить 9 взаємопов'язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Він передбачає пропозицію для супроводження проєкту – відокремити робочу групу на засадаї проектного підходу у складі працівників ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю.

За отриманими прогнозними розрахунками встановлено, що за всіма визначеними критеріями, запропонований проєкт є доцільним до реалізації та є таким, що покращує стан господарської діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

1) прогнозний критерій ефективності виробничої діяльності підприємства виявив зростання, порівняно із 2019 р., зокрема, відбулося помітне збільшення фондівіддачі та продуктивності праці;

2) прогнозний критерій фінансового стану підприємства виявив зростання внаслідок реалізації запропонованого проєкту за рахунок того, що фінансова результативність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за чистим прибутком та виручкою буде кращою, ніж у 2019 році. Також проведені прогнозні розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на очікуваний покращений стан ліквідності та платоспроможності, а за показниками фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» за прогнозом зберігатиме становище фінансової безпеки;

3) прогнозний критерій ефективності організації збуту товару показав зростання порівняно із базовим значенням внаслідок покращення значень коефіцієнту завантаження виробничих потужностей та показнику ефективності реклами.

4) значення коефіцієнтів конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що розраховані на весь прогнозний період виявили впевнене зростання: від 11,66 у 2019 році до 12,53 у прогнозному 2023 році.

Отже, пропонований проєкт для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що передбачає введення у асортимент нових видів плиткового чорного шоколаду є таким, що слід вважати ефективним, його реалізація дозволить збільшити чистий дохід підприємства та прибуток, наростити показники економічної результативності, та відповідно – покращити рівень його конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика ринку кондитерських виробів – URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv>
2. Артеменко Л. П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(2). С. 115–119.
3. Артеменко Л. П., Толмачова Г. В. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113–116.
4. Бассова О. О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf
5. Бублей О. М., Жигалкевич Ж. М. Шляхи удосконалення експортної діяльності на ринку кондитерських виробів. – URL: <file:///C:/Users/user/Desktop/73387-153375-1-SM.pdf>
6. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 14. С. 33–38.
7. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2018. 244 с.
8. Варцаба В. І., Огородник В. О., Дюлай Є. В. Футуристичний маркетинг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 379–383.
9. Галушко О. С. Тенденції розвитку ринку кондитерських виробів та особливості трансформації у системі цінностей його учасників. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 15–21.

10. Глухова С. В., Аянот К. Ю. Загальні напрямки розвитку ринку кондитерських виробів в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 37(1313). С. 12–16.
11. 2020 Global Top 100 Candy Companies. – URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>
12. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). С. 45–50.
13. Демяненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9. С. 45–50.
14. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
15. Донцул А., Однолько В. Аналіз ринку кондитерських виробів України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2018. № 5(257). С. 67–84.
16. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик та ін. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2018. 208 с.
17. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів / Аналіз ринку. – URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizniosobennosti-ukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij>
18. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 1. С. 99–110.
19. Захарченко В. В., Бєлова Т. Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства – URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>.

20. Інфографіка: хто контролює кондитерський ринок в Україні? – URL: http://www.liga.net/infografica/323868_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-ukrainy.htm
21. Какие украинские компании входят в ТОП-100 кондитеров мира – URL: <https://delo.ua/business/ukrainskie-kompanii-v-top-100-konditerov-mira-349429/>
22. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3(2). С. 24–31.
23. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111–118.
24. Кільницька О.С., Кравчук Н. І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку *Економіка АПК*. 2018. № 11 С. 29–33.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 470 с.
26. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Держава та регіони*. 2020. № 5.
27. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Ways to increase the competitiveness of the enterprise // *Збірник тез доповідей / МЕНПІК "Еconomy"*. Тернопіль, 2020.
28. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія*. Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2016. С. 116–120.
29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
30. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник. Економіка* 2015 № 11 С. 267–273.

31. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2017. № 9. С. 35–37.
32. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 420 с.
33. Миронюк Т. І., Цьома В. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності . *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1(21). С. 35–37.
34. Назарова О. Ю., Чуприна О. А. Сучасний стан кондитерського виробництва як сегменту харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 953–958.
35. Офіційний сайт Державної служби статистики – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Офіційний сайт компанії АВК – URL: <http://www.avk.ua/ua>
37. Пермінова С. О., Романко Є В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»* 2016. № 2 (29). – URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
38. Рибак М. О. Стан та перспективи розвитку кондитерської галузі в Україні – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/238.pdf>
39. Савицька О. М., Пермінова С. О., Омельченко Я. В. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства: матеріали VII Міжнародної наукової конференції*, (м, Кременчук, 24-25 листопада 2017 р.) Кременчук : Пресс-Лайн, 2017. С. 99–101.
40. Савицька О. М., Лізягіна Д. С. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства.

Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.

41. Силенко Ю. П. Конкурентоспроможність підприємства та напрями її підвищення. – URL: http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/imem/theor_ecomon/8-conf2019.pdf#page=70

42. Смаглюк А. А., Надточій А. О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. – URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>

43. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137

44. Соколов О. Економіка солодошів: що і як споживають українці. – URL: <https://mind.ua/openmind/20187556-ekonomika-solodoshchiv-shcho-iyak-spozhiyayut-ukrayinci>

45. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223–231.

46. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж. В. Поплавська та ін. ; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

47. Тичинська А. І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2017. №9. С. 122–126.

48. Ткаченко О. М. Перспективи розвитку вітчизняної кондитерської промисловості після вступу України до СОТ. *Економіст*. 2017. № 3. С. 20–21.

49. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21.

50. Тоболин О. О. Анализ рынка кондитерских изделий Украины: тенденции. – URL: <https://koloro.ua/blog/brending-imarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>

51. Тренди світового ринку кондитерських виробів з цукру. . – URL: https://epo.org.ua/trends_sugar_conf/

52. Украинские компании из топовой сотни кондитеров мира. – URL: <https://kr24.com.ua/news/ukrainskie-kompanii-iz-topovoj-sotni-konditerov-mira>

53. Фальченко О. О., Токарь Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2017. № 67(1040). С. 156–158.

54. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства – URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.

55. Хрущ Н. А., Желіховська М. В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. Київ: Освіта України, 2016. 316 с.

56. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. // *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 62–69.

57. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11 (41). С. 48–58.

58. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 2. С. 120–125. – URL: <http://www.msu.edu.ua/vism/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

59. Шашина М. В., Мрочко І. І. Аналіз ринку кондитерської продукції в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. № 13. С. 65–72.

60. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
61. Якимчук Ю. М., М.І. Гордієнко М. І., Адаменко А. П. Економічна сутність та основні показники конкурентоспроможності продукції. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). С. 127–132.
62. Global TOP-100 – URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>

ДОДАТКИ

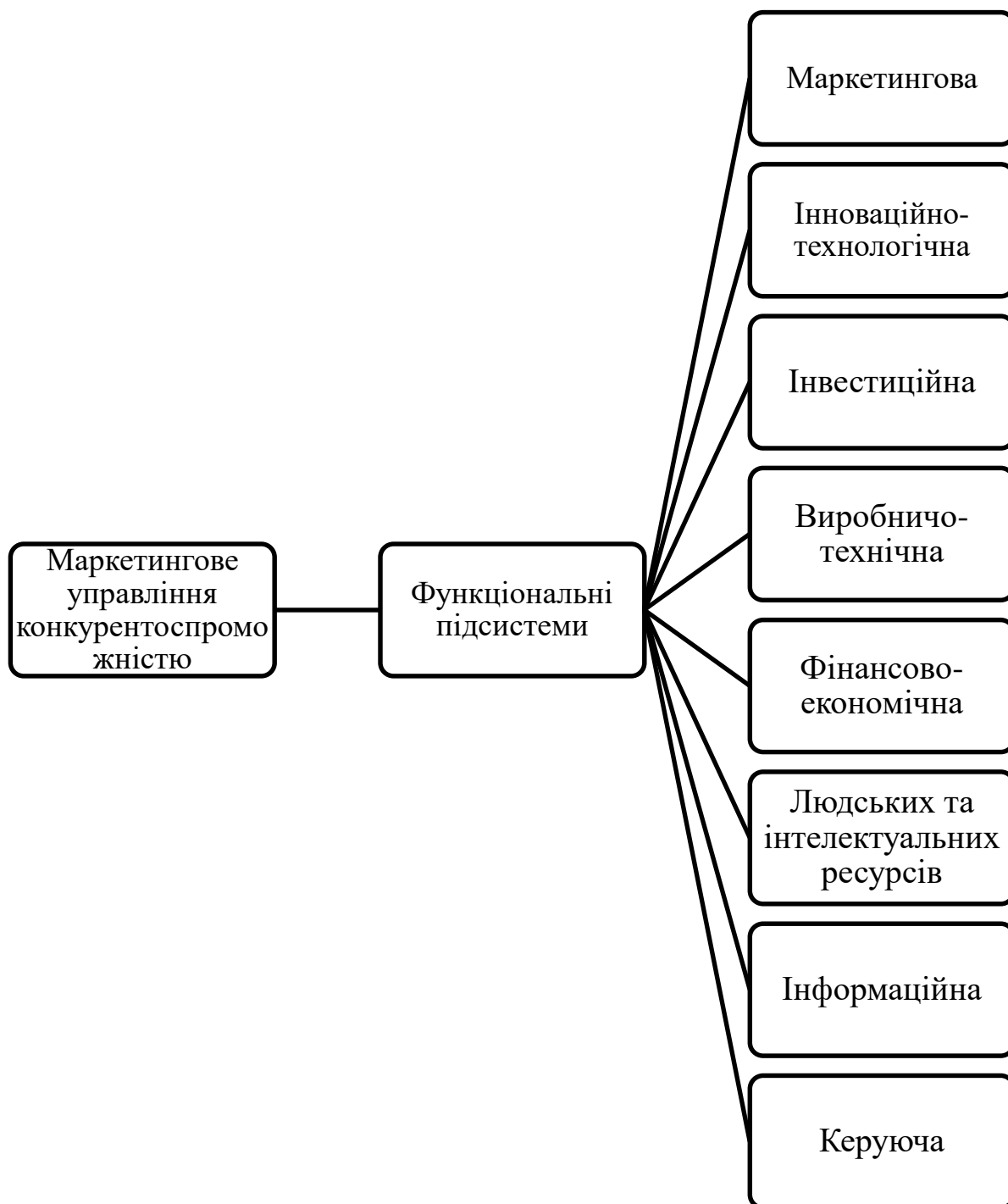
Таблиця А1. Класифікація дефініцій конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення поняття
Баклі П.	Конкурентоспроможність включає ефективність (досягнення цілей із мінімальними витратами) та результативність (постановку правильних цілей).
Ерліх М., Хайн Дж., Рове М.	Конкурентоспроможність підприємства це не здатність або можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію, а здатність країни або фірми продавати свої товари.
Самуельсон П.	Конкурентоспроможність країни є не чим іншим, як сукупністю притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, виготовлених за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку та зростаючих доходів населення, що є прийнятним для міжнародної торгівлі за співвідношенням ціна-якість
Алтухов П. Л.	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів та послуг.
Амбаста А., Момаїа К.	Конкурентоспроможність підприємства забезпечує трансформацію ресурсів та здатностей на певні результати (в т. ч. продуктивність, фінансові показники, частку ринку, вартість, ціну, рівень задоволення потреб споживачів тощо) через процеси, що перетворюють їх на конкурентні переваги
Воронкова А. Е., Понамарьов В. П., Дібніс Г. І.	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певних спосіб
Черваньов Д. М., Рейкова Л. І.	Сукупність відмінних від аналогів якісних та вартісних характеристик, які забезпечують потреби споживачів
Стівенсон В. Дж.	Конкурентоспроможність характеризує, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно із іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.
Коноплицький В. А., Філіна Г. І.	Найбільш загальний показник ефективності економічного суб'єкта, що визначає його потенціал в конкурентній боротьбі
Пантелєєв В.Д.	Основна ознака, яка характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які обумовлюють його здатність до ефективної роботи на ринках продажу своєї продукції
Institute of Management and Development	Реальна та потенційна здатність, а також можливість підприємства проектувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші за аналогічні товари зовнішніх та внутрішніх конкурентів

Продовження таблиці А1

World Economic Forum	Здатність підприємства проектувати, виробляти та/або реалізувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші, ніж товари конкурентів
Wikipedia	Конкурентоспроможність країни – це сукупність властивостей, притаманних національній економіці, які визначають здатність країни конкурувати з іншими країнами.
Економічна енциклопедія	Здатність економіки однієї держави конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства й забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення
Жаліло Я. А.	Спроможність підприємства до адекватної модернізації та переорієнтації виробництва відповідно до життєвого циклу товару
Новицький В.	Глобальна конкурентоспроможність країни складається із діалектичного поєднання споживчої та виробничої конкурентоспроможності
Есполов А. Т.	Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Омає К.	Здатність виробляти товари, що користуються попитом на світових ринках, можливість залучати іноземні капітали завдяки сприятливому підприємницькому клімату, привабливість національної території для життєдіяльності людини, наявність висококваліфікованих фахівців
Базилюк Я.	Національна конкурентоспроможність формується під впливом інноваційної стратегії з формування довгострокової конкурентної переваги
Кваснюк Б. Є.	Конкурентоспроможність – це таке поняття, яке не лише більш повно відображає вимоги ринку, але й ... орієнтує суб'єктів конкурентної боротьби на активні дії щодо завоювання ринкових позицій, їх утримання, зміцнення та розширення
Бідзюра І.	Конкурентоспроможність – економічна категорія, що характеризує стан суспільних відносин у державі щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва, адаптованого до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту на основі розкриття національних конкурентних переваг та досягнення кращих, ніж у конкурентів, соціально-економічних параметрів.

Декомпозиція маркетингового управління конкурентоспроможністю за функціональними підсистемами [15, с. 70]



Таблиця В1. Оцінка ринкової сили ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
Вплив споживачів	Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	висока еластичність попиту на кондитерські вироби по прибутках і ціні			+
		можливість переходу до іншого виробника без додаткових витрат;			+
		висока міра інформованості про пропоновану кондитерську продукцію та її ціни			+
	Торговельна сила споживачів	споживачі багаточисленні, різні, неконцентровані.		+	
		зростає кількість споживачів, які цікавляться здоровою їжею та обирають корисні солодощі із мінімальним вмістом цукру		+	
		наявні кризові явища в економіці сприяють росту попиту на кондитерські вироби, оскільки людям хочеться «побалувати себе»	+		
Середнє значення впливу споживачів					2,33
Вплив постачальників	Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має міцні довготривалі відносини із постачальниками підприємства			+
		значну частку необхідних імпортованих інгредієнтів та складових для виробництва АВК імпортує самостійно			+
	Обмеження ресурсного потенціалу	специфіка виробництва визначає високу залежність від світового ринку какао-бобів		+	
		сировина та інгредієнти, котрі підприємство використовує для виробництва – визначає якість та ефективність кінцевої продукції		+	
Середнє значення впливу постачальників					2,5

Продовження таблиці В1

Вплив товарів-замінників	Солодощі із цукрозамінювачів, агар-агару, штучний шоколад та гематоген	відсутність реальної загрози масової появи товарів-замінників кондитерських виробів внаслідок традицій, що склалися та значних витрат на впровадження			+
		- відсутність реальної ймовірності зміни споживчих уподобань українських споживачів		+	
Середнє значення впливу замінників					2,5
Поява нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єру	існує загроза появи нових конкурентів, оскільки ринок кондитерських виробів на сьогодні не є повністю насиченим та знаходиться у стадії розвитку.			+
Середнє значення впливу фактору появи нових конкурентів					3,0
Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	Ступінь інтенсивності конкуренції	невисокий ступінь концентрації на досліджуваному ринку			+
		досліджуваний ринок кондитерських виробів є монополізованим			+
	Конкурентні позиції досліджуваного підприємства	підприємство є фірмою-лідером ринку			+
		підприємство має конкурентну позицію, що покращується		+	
		зростання ринкової частки		+	
		стабільні обсяги продажів у звітному періоді		+	
		досліджені конкуренти мають сильні конкурентні переваги		+	
Середнє значення впливу фактору конкуренції між існуючими на ринку фірмами					2,43

**Таблиця Д1. Фінансова звітність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»
за 2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	35-40	55-60
первісна вартість	1001	430-440	450-460
накопичена амортизація	1002	390-400	400-410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2300-2400	4000-4100
Основні засоби	1010	200000-210000	180000-190000
первісна вартість	1011	310000-320000	300000-310000
знос	1012	100000-110000	120000-130000
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	200000-210000	180000-190000
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15000-16000	9100-9200
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	280000-290000	91000-92000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		14000-15000	16000-17000
з бюджетом	1135	4900-5000	1800-1900
у тому числі з податку на прибуток	1136	20-25	190-200
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1700-1800	30-35
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	25000-26000	1300-1400
Витрати майбутніх періодів	1170	45-50	25-30
Інші оборотні активи	1190	8200-8300	8800-8900
Усього за розділом II	1195	350000-360000	120000-130000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	560000-570000	310000-320000

Продовження таблиці Д1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15000-16000	15000-16000
Капітал у дооцінках	1405	52000-53000	47000-48000
Додатковий капітал	1410	3200-3300	3200-3300
Резервний капітал	1415	3800-3900	3800-3900
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	110000-120000	110000-120000
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	180000-190000	180000-190000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6200-6300	5300-5400
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	61000-62000	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	68000-69000	5300-5400
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	250000-260000	89000-90000
розрахунками з бюджетом	1620	3100-3200	1100-1200
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	3100-3200	1200-1300
розрахунками з оплати праці	1630	12000-13000	4900-5000
Поточні забезпечення	1660	14000-15000	4500-4600
Доходи майбутніх періодів	1665	17000-18000	15000-16000
Інші поточні зобов'язання	1690	2500-2600	2900-3000
Усього за розділом III	1695	310000-320000	120000-130000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	560000-570000	310000-320000

**Таблиця Е1. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	660000-670000	890000-900000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	600000-610000	820000-830000
Валовий:			
прибуток	2090	56000-57000	72000-73000
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	44000-45000	12000-13000
Адміністративні витрати	2130	26000-27000	34000-35000
Витрати на збут	2150	13000-14000	31000-32000
Інші операційні витрати	2180	61000-62000	17000-18000
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	190-200	370-380
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1800-1900	1700-1800
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	730-740	до 10
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1200-1300	2100-2200
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-710...-700	-2100...-2000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	570-580	40-45
збиток	2355		

Асортимент плиткового шоколаду АВК

